Studien über die Organisation und das Rechnungswesen der Einkaufsgenossenschaften des Einzelhandels

Eine betriebswirtschaftliche Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Kostenrechnung

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung der Doktorwürde
der Handels-Hochschule Mannheim.

Vorgelegt von

Diplom-Kaufmann HEINRICH FILD
Mannheim

1933

Tag der mündlichen Prüfung: 18. November 1933.

Referenten:

Professor Dr. W. le Coutre.
Professor Dr. Ludewig.

R. UNIV.
BIBLIOTHEEK
LEIDEN

INHALTS-VERZEICHNIS.

I. Die Grundlagen des Rechnungswesens.

A. Der Charakter des Betriebes.

1. Das Wesen der Genossenschaft 3
2. Die Entwicklung und Bedeutung der Einkaufsgenossenschaften 9

B. Die Struktur des Betriebes.

1. Der juristische Aufbau der Genossenschaften . . . 12
2. Die Betriebsorganisation der Einkaufsgenossenschaften . 20
3. Die Durchführung des gemeinsamen Einkaufs . . . 24

II. Die Teile des Rechnungswesens.

A. Die Vorrechnung.

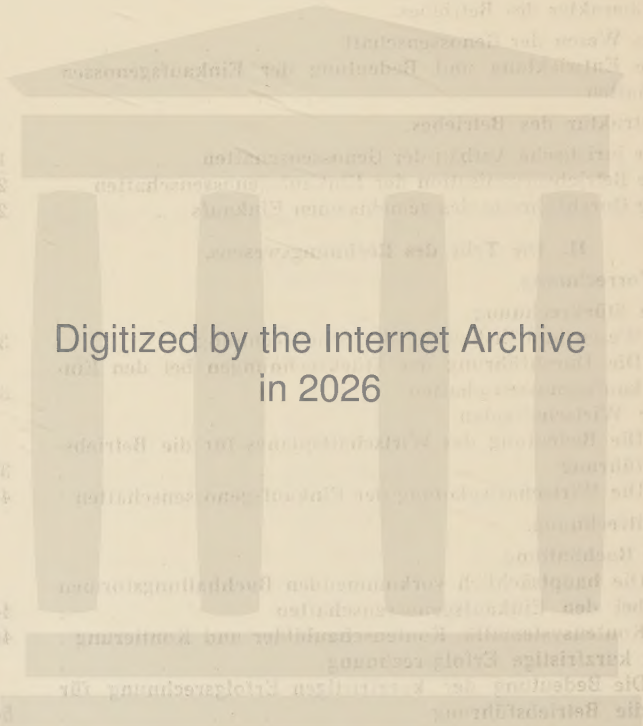
1. Die Stückrechnung . . . . . .
   a) Wesen und Bedeutung der Stückrechnung . . . 31
   b) Die Durchführung der Stückrechnungen bei den Einkaufsgenossenschaften 33
2. Der Wirtschaftsplan . . . . . .
   a) Die Bedeutung des Wirtschaftsplanes für die Betriebsführung 39
   b) Die Wirtschaftsplanung der Einkaufsgenossenschaften . 42

B. Die Mitrechnung.

1. Die Buchhaltung . . . . . .
   a) Die hauptsächlich vorkommenden Buchhaltungsformen bei den Einkaufsgenossenschaften 44
   b) Kontensystematik, Kontenschaubilder und Kontierung . 46
2. Die kurzfristige Erfolgsrechnung . . . . . .
   a) Die Bedeutung der kurzfristigen Erfolgsrechnung für die Betriebsführung 54

C. Die Nachrechnung.

1. Die Bilanzierung bei den Genossenschaften . . . 63



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41554418_0100

Vorwort

Die vorliegende Arbeit behandelt die Organisation und das Rechnungswesen der Einkaufsgenossenschaften. Es liegen nicht viele betriebswirtschaftliche Untersuchungen über das Rechnungswesen der Einkaufsgenossenschaften vor. Alle bis jetzt erschienenen Betrachtungen und Untersuchungen tragen stark technischen Charakter. Es ist daher von Interesse, dieses von der Betriebswirtschaftslehre noch nicht sehr eingehend behandelte Gebiet einer Betrachtung zu unterziehen und die hierbei auftretenden betriebswirtschaftlichen Faktoren auf ihren Charakter zu untersuchen.

Im Rahmen dieser Arbeit war es nicht möglich, das Rechnungswesen der Einkaufsgenossenschaften vollkommen zu behandeln. Wir haben nur zwei Teilgebiete herausgegriffen, nämlich die Organisation und die Kostenrechnung der Einkaufsgenossenschaften. Da die Arbeit neben der Organisation auch das Rechnungswesen der Einkaufsgenossenschaften behandelt, sollte auch auf den Teil des Rechnungswesens eingegangen werden, der sich mit Bilanz und Verlust- und Gewinnrechnung befaßt. Dies war jedoch nur möglich in Form eines allgemeinen Hinweises, da die stoffliche Behandlung des Gesamtthemas zu umfangreich geworden wäre.

Zu besonderem Dank bin ich Herrn Professor Dr. le Coutre, Herrn Privatdozent Dr. Thoms und Herrn Direktor H. Utermühl verpflichtet, die mich bei der Anfertigung der Arbeit unterstützten.

I. Die Grundlagen des Rechnungswesens

A. Der Charakter des Betriebes

1. Das Wesen der Genossenschaften.

Die wirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahrzehnte wird durch das starke Hervortreten des Großbetriebes charakterisiert, der sich auf allen Gebieten des wirtschaftlichen Lebens überlegen zeigt. Der Aufbau eines Großbetriebes erfordert aber die Zusammenfassung großer Kapitalien, über die der einzelne Unternehmer in den wenigsten Fällen allein verfügt, so daß er gezwungen wird, sich mit anderen Personen zusammenzuschließen und eine Kollektivunternehmung zu gründen, die heute die einzige Form darstellt, in der sich die vielen Anforderungen, die der Aufbau und die Aufrechterhaltung eines Großbetriebes stellen, verwirklichen lassen.

Die starke Entwicklung des Großbetriebes und damit der kollektiven Unternehmungsform können wir am deutlichsten erkennen, wenn wir einen kurzen Ueberblick über die enorme Zunahme der Aktiengesellschaften und der Gesellschaften mit beschränkter Haftung geben, die beide die wichtigsten Unternehmungsformen darstellen, in welchen Großbetriebe geführt werden. Nach einer Aufzeichnung von Engel bestanden im Jahre 1800 in Preußen 5 Aktiengesellschaften mit einem Kapital von 1,4 Millionen Mark, im Jahre 1907 wies Preußen bereits 3042 Aktiengesellschaften mit einem Kapital von 9,5 Milliarden Mark auf. Im Jahre 1926 gab es im Deutschen Reiche insgesamt 12 343 Aktiengesellschaften mit einem Nominalkapital von 20 655 Milliarden Mark. In gleicher Weise entwickelten sich auch die Gesellschaften mit beschränkter Haftung, die durch ein Gesetz im Jahre 1892 geschaffen wurden: Ende 1908 weist Preußen 11 962 Gesellschaften mit beschränkter Haftung mit einem Stammkapital von 2 437 Millionen Mark auf. Im Reiche stieg die Zahl von 26 790 im alten Reichsgebiet im Jahre 1913 auf 57 338 im Jahre 1926[1].

Der zentralistische Zug, der durch das Hervortreten der kollektiven Unternehmungsform das privatwirtschaftliche und volkswirtschaftliche Getriebe beherrscht, bedeutet eine vollkommene Abkehr von den Gedankengängen des Liberalismus, der in kellektiven und korporativen Wirtschaftsverbänden eine Gefahr für den harmoni-

[1] W. Wygodzinsky, Das Genossenschaftswesen in Deutschland, S. 3, 1921.

schen Wirtschaftsablauf sah und derartige Verbände mit allen zu Gebote stehenden Mitteln bekämpfte[2].

Auf allen Gebieten des sozialen und wirtschaftlichen Lebens können wir eine Furcht vor der wirtschaftlichen Vereinzelung feststellen. Es entstand daher der Wunsch, die schwachen eigenen Kräfte durch einen Zusammenschluß mit anderen zu stärken und dadurch zu größerer Wirksamkeit zu bringen. Dieses Streben finden wir deutlich vor bei der Gründung von Genossenschaften, die durch den Zusammenschluß kleiner und kleinster wirtschaftlicher Kräfte die Leistungsfähigkeit des Einzelnen steigern und ihm die wirtschaftliche Schlagkraft einer Großunternehmung verleihen wollen. Vor allem aber wollte man durch den genossenschaftlichen Zusammenschluß die unter der Konkurrenz der Großbetriebe leidenden kleinen Unternehmungen lebensfähig erhalten.

Die besondere Stellung, die die Genossenschaften im Rahmen der Unternehmungsformen einnehmen, läßt es angebracht erscheinen, diese Stellung näher zu charakterisieren und auf ihre betriebswirtschaftliche Problematik zu untersuchen.

Nach den Zwecken, die den Unternehmungen gesetzt sind, können wir unterscheiden[3]:

1. Erwerbsunternehmen, die in erster Linie ihre Aufgaben darin sehen, Güter herzustellen bezw. Leistungen darzubieten, um dadurch einen Gewinn für den Unternehmer zu erzielen, der Träger der Unternehmung ist und den erzielten Gewinn entnimmt, sofern keine gesetzlichen Vorschriften, wie z. B. die Legung einer gesetzlichen Reserve bei den Aktiengesellschaften, vertragliche Dividendenvorrechte einzelner Aktionärgruppen usw., dagegen sprechen.
2. Genossenschaftliche Unternehmungen, deren Zweck die Förderung der Erwerbs- bezw. Unterhaltswirtschaft ihrer Träger, d. h. der Genossenschaftsmitglieder ist. Zur Erreichung dieser Aufgaben dient der genossenschaftliche Geschäftsbetrieb, der mehr oder minder stark mit dem erwerbs- oder unterhaltswirtschaftlichen Betrieb der Genossenschaftsmitglieder verknüpft ist. Die Träger der Genossenschaft sind die einzelnen Mitglieder, deren Ansprüche sich auf folgendes beziehen:
   a) Leistungen des genossenschaftlichen Betriebes,
   b) den Reinertrag und auf
   c) den Vermögensstamm bei Auflösung der Genossenschaft.

Der Beitritt zu einer Genossenschaft erfolgt nicht wie die Beteiligung an einer Aktiengesellschaft oder einer Gesellschaft mit

---

[2] Schmoller, G., Grundriß der allgemeinen Volkswirtschaftslehre, Bd. 1, S. 453. Leipzig 1900.

[3] Hildebrand, Karl, Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen der genossenschaftlichen Unternehmungen. Bd. 1, S. 12. Halberstadt, 1927.

beschränkter Haftung allein wegen des eventuell zur Ausschüttung gelangenden Reingewinnes, sondern in erster Linie mit Rücksicht auf die Leistungen der Genossenschaft, wie z. B. Lieferung von Bedarfsartikeln bei Einkaufsgenossenschaften, Verwertung der Erzeugnisse der erwerbswirtschaftlichen Tätigkeit bei Absatzgenossenschaften, Vermittlung von Krediten bei Kreditgenossenschaften usw.

Gegenüber dem Anspruch auf derartige Leistungen des genossenschaftlichen Betriebes tritt der Anspruch auf Gewinn zurück, wenn die Verteilung desselben nicht als ein Teil der Leistungen im obigen Sinne angesprochen werden muß, indem nämlich seitens der Genossenschaft an die Mitglieder Warenpreisrückvergütungen gewährt werden. In vielen Fällen ist sogar eine Gewinnverteilung durch das Statut ausgeschlossen.

Auch die Ansprüche auf die Ausschüttung der Vermögensmasse bei der Auflösung der Genossenschaft können insoweit ausgeschlossen werden, als die Ausschüttung den Betrag überschreiten würde, mit welchem sich das Mitglied durch Einzahlungen auf den Geschäftsanteil an der Genossenschaft beteiligt hat. Durch das Verbot der Gewinn- und Vermögensteilung kann sich die Genossenschaft aber allmählich zu einer gemeinnützigen Unternehmung entwickeln, was auch die Bestrebungen Raiffeisens waren, der durch diese Bestimmungen verhindern wollte, daß sich die Genossenschaften zu einer Erwerbsunternehmung entwickeln[4].

Der Nutznießer der Erwerbsunternehmung ist der Unternehmer, der Anspruch auf den von der Unternehmung erzielten Gewinn hat. Auch bei der Genossenschaft ist der Unternehmer, d. h. das Mitglied der Genossenschaft, Nutznießer der genossenschaftlichen Unternehmung. Dabei müssen wir aber darauf hinweisen, daß dieser Satz einiger Ergänzungen bedarf und nur dann vollkommen zutrifft, wenn der bilanzmäßige Reingewinn unter die Mitglieder verteilt wird und jedes Mitglied sich die Leistungen des genossenschaftlichen Betriebes durch Bezug von Bedarfsartikeln, Lieferung seiner Erzeugnisse, Kreditinanspruchnahme usw., nutzbar machte oder der Reingewinn nicht zur Verteilung gelangte und das einzelne Mitglied an den bereits erwähnten Leistungen teilnahm.

Daneben ist noch darauf hinzuweisen, daß sich Unterschiede zwischen der erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmung und der Genossenschaft im Hinblick auf die geschäftlichen Gegenkontrahenten ergeben. Während bei der erwerbswirtschaftlichen Unternehmung die Gegenkontrahenten das Objekt der Gewinnerzielung sind, liegen bei der Genossenschaft die Verhältnisse vielfach anders, da hierbei der Gegenkontrahent in vielen Fällen das

---

[4] Hildebrand, Karl, „Die ökonomischen Wesensmerkmale der freien Genossenschaft" in Schmollers Jahrbuch 1919, S. 1495 ff.

Mitglied der Genossenschaft ist, welches, wie wir bereits erwähnt haben, Träger der Unternehmung und Nutznießer ist. Wenn wir den Einkauf von Gütern als Kostengeschäft für die Unternehmung und den Verkauf derselben als Nutzengeschäft bezeichnen[5], so wissen wir, daß jede erwerbswirtschaftlich orientierte Unternehmung darnach trachtet, für das Kostengeschäft ein Minimum an Mitteln aufzuwenden und aus dem Nutzengeschäft ein Maximum an Ertrag herauszuholen, wobei immer der jeweilige Gegenkontrahent das Objekt der Gewinnerzielung darstellt. Unter Berücksichtigung dieser Gesichtspunkte können wir feststellen, daß bei den Genossenschaften die Geschäfte mit den Mitgliedern Kosten- und Nutzengeschäfte sein können. Die Beantwortung der Frage, um welche Kategorie von Geschäften es sich handelt, ist von der Art der Genossenschaft abhängig. Handelt es sich z. B. um Einkaufsgenossenschaften, so sind die Geschäfte mit den Mitgliedern Nutzengeschäfte, während sie bei den Absatzgenossenschaften Kostengeschäfte darstellen. Hierdurch ergibt sich, daß bei der Genossenschaft der Gegenkontrahent, der meist selbst Mitglied ist, nicht immer als Objekt der Gewinnerzielung in Frage kommt.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen der Genossenschaft und den sonstigen Kollektivunternehmungen, wie z. B. einer Aktiengesellschaft oder einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung, besteht auch darin, daß die Genossenschaft nicht nur Kapital assoziiert, sondern daß sie darüber hinaus wirtschaftliche Kräfte persönlicher und ethischer Natur zusammenbringt. Wenn wir auch Genossenschaften haben, die sich über weite Gebiete erstrecken, so sind dies Erscheinungen, die eigentlich dem inneren Wesen der Genossenschaften widersprechen[6]. Schon das Wort „Genosse" drückt eine enge Beziehung aus, die z. B. bei einer Aktiengesellschaft gänzlich fehlt. Während sich die Aktionäre nicht kennen, oft nicht einmal wissen, wo das Werk, dessen Aktien sie besitzen, liegt, und sich ihre Verbindung mit der Gesellschaft in der Regel auf den Einzug der Dividende beschränkt, besteht bei den Genossen, die einander kennen, eine persönliche Anteilnahme an den Geschäften der Genossenschaft.

Die unmittelbaren wirtschaftlichen Aufgaben der Genossenschaft bestehen darin, „die Erwerbs- oder Unterhaltswirtschaft" zu fördern. Daneben werden aber auch noch höhere Ziele verfolgt, wie z. B. die Pflege des Gemeinsinns, Erhaltung des gewerblichen Mittelstandes gegenüber der industriellen Konkurrenz usw., was uns aber im Rahmen unserer Arbeit kaum berührt. Von größerer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Frage, was der genossenschaftliche Geschäftsbetrieb der Erwerbs- oder Unterhalts-

---

[5] Hildebrand, Karl, Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen der genossenschaftlichen Unternehmung. Bd. 1, S. 32 ff. Halberstadt 1927.

[6]. W. Wygodzinsky, a. a. O., S. 5.

wirtschaft seinen Mitgliedern bietet. Nach Hildebrand können die Dienstleistungen, die die Genossenschaften für die Wirtschaft ihrer Mitglieder vollbringen, in folgendem bestehen[7]: in

1. **der Schaffung des Standortes** (der Heim- oder Wirtschaftsstätte). Siedlungsgenossenschaft, Moorkulturgenossenschaft, Baugenossenschaft, Gartenbau;

2. **dem Schutz des Standortes.**
   Deichgenossenschaften, Bach- und Flußregulierungsgenossenschaften, Bannwaldgenossenschaften.

3. **Verbesserung des Standortes.**
   a) Verbesserung des natürlichen Standortes, Ent- und Bewässerungsgenossenschaften. Drainagegenossenschaften, Wasserleitungsgenossenschaften.
   b) Verbesserung des wirtschaftlichen Standortes. Genossenschaften zur Schaffung von Verkehrswegen, Verkehrsmitteln, Transportmöglichkeiten, Benachrichtigungsmöglichkeiten usw.

4. **der leihweisen Ueberlassung von Produktionsmitteln und Gebrauchsgütern der Unterhaltswirtschaft.**
   Kapital, Maschinen, Werkstättenräume, Grund und Boden, Zuchttiere, Gärten, Bücher usw.

5. **der Bezugsvermittlung von Produktionsmitteln oder Bedarfsartikeln des Haushaltes.**
   a) handelstechnisch:
   Ankaufs- oder Bezugsgenossenschaften, Rohstoffgenossenschaften, Elektrizitätsgenossenschaften,
   b) produktionstechnisch:
   Genossenschaften mit Eigenproduktion zwecks Versorgung der Mitglieder, z. B. Konsumvereine.

6. **der Produktionsförderung.**
   Wirtschaftsberatung, Bau-, Rechts-, Steuerberatung, Buchführung, Fachschulen.

7. **der Produktion.**
   a) zwecks Verwertung der Arbeitskraft der Mitglieder, Arbeit der Produktivgenossenschaften, Pachtgenossenschaften.
   b) zwecks Versorgung mit Produktionsmitteln oder mit Bedarfsartikeln des Haushaltes.
   c) zwecks Verwertung der Erzeugnisse der Mitglieder nach vorhergehender Bearbeitung durch die Genossenschaft.

8. **dem Produktionsschutz oder Schutz der Hauswirtschaft.**
   Bewachungseinrichtungen, Rechts- und Kreditauskunftsstellen, Einziehungsbüros usw.

9. **der Absatzförderung.**
   Zurverfügungstellung von Verkaufsräumen, Werbearbeit, Veranstaltung von Märkten, Ausstellungen, Marken- und Musterschutz usw.

---

[7] Hildebrand, a. a. O., S. 11 ff.

10. **dem Absatz von Erzeugnissen oder in der Wegbringung und Verwertung von Abfällen des Haushaltes.**
    a) handelstechnisch:
    Magazingenossenschaften und Lieferungsgenossenschaften des Handwerks, Kornaus-, Milchlieferungs-, Viehverwertungsgenossenschaften usw.;
    b) produktionstechnisch:
    Lieferungsgenossenschaften des Handwerks, Molkereigenossenschaften, Winzergenossenschaften usw.

11. **Verkehrseinrichtungen.**
    Abwickelung des Kontokorrent-, Wechsel-, Scheck- und Ueberweisungsverkehrs, durch Kreditgenossenschaften, Einziehung von Forderungen.

12. **Dienstleistungen für die Unterhaltswirtschaft.**
    Versorgung mit Eis, Leuchtgas, elektrischem Licht usw.

13. **Vorkehrungen für die direkte Bedürfnisbefriedigung,**
    wie Gasthausgenossenschaften, Einküchenhäuser usw.

14. **einer Versicherung.**

Aus dieser Aufstellung können wir erkennen, daß die Dienstleistungen, die die Genossenschaften ihren Mitgliedern bieten, eine überaus große Mannigfaltigkeit aufweisen und auf den verschiedensten Gebieten der Erwerbs- und Unterhaltswirtschaft liegen.

Wir haben versucht, in kurzen Zügen die Eigenarten der Genossenschaft als Unternehmungsform und die Arten der Leistungen, die sie im Interesse ihrer Mitglieder bewirken, zu charakterisieren. Dabei konnten wir feststellen, daß die Genossenschaften in verschiedener Hinsicht von den erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmungen abweichen.

Die Tatsache wirtschaftlicher Verschiedenheit gegenüber anderen Unternehmungsformen hat vielfach die Meinung entstehen lassen, daß der genossenschaftliche Betrieb technisch und kaufmännisch anders organisiert, geleitet und abgewickelt werden muß als der Betrieb einer erwerbswirtschaftlichen Unternehmung. Trotz der dargelegten Verschiedenheiten zwischen den beiden Unternehmungsformen müssen wir aber feststellen, daß auch der genossenschaftliche Betrieb mit den erwerbswirtschaftlichen Betrieben viel Gemeinsames hat, und er in vielen seiner Einrichtungen und in seiner Tätigkeit denselben wirtschaftlichen Gesetzen unterliegt wie diese.

Im Rahmen unserer Arbeit wollen wir aus der Vielzahl der Genossenschaftsarten die Einkaufsgenossenschaft herausgreifen und dabei die Probleme der Organisation und der Rechnungslegung unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten einer eingehenden Betrachtung unterziehen.

2. Die Entwicklung und Bedeutung der Einkaufsgenossenschaften.

Das Genossenschaftswesen hat sich langsam entwickelt und stellt heute einen Baum mit vielen Zweigen dar[8]. Auf den verschiedensten Gebieten des Wirtschaftslebens hat man sich zur Hebung der Leistungsfähigkeit des genossenschaftlichen Zusammenschlusses bedient. Dieses Streben finden wir auch bei den Detailhändlern, die sich seit der Wende des Jahrhunderts zu Einkaufsgenossenschaften zusammenschlossen, um auf diese Weise ihre Lebensfähigkeit zu erhalten.

Die Entstehung der Einkaufsgenossenschaften der Detailhändler ist in erster Linie begründet in den Entwicklungstendenzen im Handel. Nach Sombart sind dabei folgende Momente anzuführen:

1. Die Tendenz zur quantitativen Ausgestaltung des Detailhandels, worunter die Ueberfüllung des Detailhandels zu verstehen ist;
2. die Tendenz der Neuorganisation des Detailhandels, d. h. der Zug zum Großbetrieb und schließlich
3. die Tendenz zur Ausschaltung des Detailhandels durch die Produzenten einerseits und die Konsumenten andererseits[9].

Hirsch[10] führt nachstehende Tatsachen als Hauptursachen des Umwandlungsprozesses im Handel an: einmal die Betriebskonzentration — Waren- und Kaufhäuser, Versand- und Detailreisegeschäfte, Abzahlungsgeschäfte; zum zweiten die Unternehmungskonzentration — offene und verhüllte Filialbetriebe; zum dritten Handelsdegradation, einmal von den Konsumenten (Konsumvereinswesen), sodann durch die Produzenten, die auf eine Ausschaltung des Detailhandels hinzielten.

Wir können somit zusammenfassend sagen, daß sich die Notwendigkeit des Zusammenschlusses für den Kleinhandel daraus ergab, daß ihm die Gefahr drohte, durch das Aufkommen neuer Handelsformen, einmal in Gestalt von Warenhäusern und Filialbetrieben, zum andern durch die Konsumvereine, erdrückt zu werden, und daß schließlich auch noch durch die Produzenten seine Stellung erschüttert bezw. bedroht wurde.

Damit der Detailhandel die ihm drohenden Gefahren bestehen konnte, ergab sich für ihn die Notwendigkeit, sich die Vorzüge der neuen großen Betriebsformen zu eigen zu machen. Zuerst versuchten die Detailhändler allerdings die Hilfe des Staates zu fordern, der sich durch gesetzliche Maßnahmen für ihre Interessen einsetzen sollte. Der Staat aber trug den Wünschen der Kleinhändler nur in bescheidenem Maße Rechnung, da er sich die Auffassung

---

[8] Wygodzinsky, W., a. a. O. S. 31.

[9] Sombart, Werner: Der moderne Kapitalismus, S. 141. Leipzig 1902.

[10] Hirsch, Julius: Organisationen und Formen des Handels und der staatlichen Binnenhandelspolitik, Tübingen 1918.

zu eigen machte, daß es unmöglich die Aufgabe des Staates sei, den Kleinhandel in seiner Form gegenüber leistungsfähigeren Betrieben und rationeller arbeitenden Handelsformen zu erhalten. Er empfahl daher, daß sich auch der Kleinhandel durch organisatorischen Umbau die Vorteile zu eigen machen sollte, durch welche sich die Großbetriebe auszeichneten. Der Kleinhandel sah sich somit gezwungen, durch Selbsthilfemaßnahmen seine bedrängte Lage zu verbessern. Er lernte vor allem kennen, daß den Großbetrieben in erster Linie die Lösung gewisser Fragen organisatorischer und wirtschaftlicher Art eine Ueberlegenheit über den Kleinhandel gab. Die Kleinhändler erkannten, daß dies vorzüglich für den Einkauf Geltung hatte, wo sich die Großbetriebe durch Massenbezug und Barzahlung die billigsten Einkaufspreise sicherten. Nachdem sich bei den Kleinhändlern diese Erkenntnis langsam eingebürgert hatte, setzte sich der Gedanke eines gemeinsamen Einkaufes auf der Basis eines genossenschaftlichen Zusammenschlusses durch.

Die Notwendigkeit eines genossenschaftlichen Zusammenschlusses wurde aber, wie bereits erwähnt, durch die Einstellung der Produzenten den Kleinhändlern gegenüber erwiesen, da die Produzenten entweder darauf ausgingen, den Handel vollkommen auszuschalten, oder indem sie ihre Stellung derart zu stärken versuchten, daß sich der Kleinhändler bedingungslos ihren Vorschriften unterwerfen mußte. Durch die Ausschaltung des Handels wollten die Produzenten erreichen, daß die Preise ihrer Waren niedriger gehalten werden könnten und dadurch der Absatz eine Ausweitung erfahre, oder aber, sie wollten für sich den Gewinn retten, welchen bisher der Kleinhändler bezog.

Eine Möglichkeit, dieser von Seiten der Produzenten drohenden Gefahr zu entgehen, bestand nur darin, daß sich die Kleinhändler organisierten, um auf diese Weise ihrerseits den Fabrikanten gegenüber eine Macht darzustellen, mit der diese zu rechnen hatten.

Nicht zuletzt waren es auch die Mißstände im eigenen Lager der Kleinhändler, die zu einem Zusammenschluß drängten. Wir wollen hier nur zwei Momente anführen, nämlich die Ueberfüllung des Kleinhandels und die mangelnde Berufsausbildung[11]. Obwohl sich durch das Aufkommen der Warenhäuser und der Konsumvereine der Lebensraum für die Kleinhändler immer stärker einengte, erfuhren diese trotzdem eine enorme Zunahme. Nach den Gewerbestatistiken von 1892, 1895 und 1907 betrug die Zahl der Kleinbetriebe mit 1 bis 5 Gehilfen[12]:

1892 = 246 413
1895 = 450 913
1907 = 534 171.

[11] van Norden: Die Einkaufsgenossenschaften des Einzelhandels, S. 8 ff.
[12] Derselbe: a. a. O. S. 8.

Diese Uebersetzung des Kleinhandels führte zu einer immer empfindlicher werdenden Konkurrenz untereinander, so daß bei vielen Geschäften kaum die Unkosten herausgewirtschaftet werden konnten. Sombart[13] spricht von den in ihrer Existenz von Anfang an bedrohten Eintagsfliegen, den proletarischen Erscheinungen, welche die Vorstädte der großen Städte bevölkern, die von drei zu drei Monaten ihren Laden wechseln, deren periodischer Untergang nicht nur sicher ist, sondern auch nicht bedauert werden kann.

Zu dieser Tatsache kommt schließlich noch die mangelnde Berufsausbildung der Kleinhändler, was zur Folge hatte, daß weite Käuferschichten den vielfach ohne irgendwelche Sachkenntnis geführten Detailgeschaften mit Mißtrauen gegenüberstanden und ihre Einkäufe bei Warenhäusern, Konsumvereinen usw. machten.

Die Erkenntnis, daß nur auf der Basis des Großbetriebes die verschiedenen erwähnten Schwierigkeiten überwunden werden können, führte zum Zusammenschluß der Detailhändler zum Zwecke des gemeinsamen Einkaufes auf genossenschaftlicher Basis. Dadurch war es möglich, den Produzenten in Geschlossenheit als Großabnehmer gegenüber zu treten und sich dabei alle Vorteile des Großbetriebes zu Nutze zu machen.

Zuerst waren es die Kolonialwarenhändler, die sich zum Zwecke des gemeinsamen Einkaufs auf genossenschaftlicher Basis zusammenschlossen. Diese Kleinhandelsgenossenschaften haben in dem „Verband Deutscher Kaufmännischer Genossenschaften", der im Jahre 1908 in Berlin gegründet wurde, einen Zusammenschluß gefunden. Als Verbandszweck bezeichnete dieser neben Vornahme der Revision der angeschlossenen Genossenschaften die Ueberwachung und Kontrolle der Genossenschaften, die Erteilung von Rat und Auskunft, die Anregung zur Gründung von Einkaufsgenossenschaften, die Vervollkommnung der Einrichtungen, sowie die Sorge für die Herstellung und Ausbildung gemeinschaftlicher Einrichtungen für die Zwecke der Verbandsmitglieder. Der Verband, der sich abgekürzt als Edeka-Verband bezeichnet, betreibt schließlich neben einer Zentraleinkaufsgenossenschaft auch noch eine Genossenschaftsbank.

Nachdem auch andere Kleinhandelszweige sich von den Vorteilen eines gemeinsamen Einkaufs überzeugt hatten, folgten sie dem Beispiel der Kolonialwarenhändler und gründeten ebenfalls Einkaufsgenossenschaften. Hier sind vor allem die Genossenschaften der Tabak- und Zigarrenhändler, der Milchhändler, der Drogisten und der Gastwirte zu nennen, die beachtliche Ansätze zu einer erfolgreichen Durchführung des genossenschaftlichen Warenbezuges aufweisen.

Vielleicht der größte Triumph des Genossenschaftswesens ist sein siegreiches Eindringen in die Burg seines erbittertsten Fein-

[13] Sombart, Werner: a. a. O. S. 153 ff.

des: des Handels[14]. Die früher herrschende Skepsis gegenüber dem Wert der Genossenschaften für diese Schicht von Angehörigen des Mittelstandes kann heute nicht mehr als berechtigt anerkannt werden; sie ist überwunden worden durch das erfolgreiche Beispiel, das ein stark bedrängter Berufsstand durch die Anwendung der Genossenschaftsform als Abwehrmittel gab.

B. Die Struktur des Betriebes

1. Der juristische Aufbau der Genossenschaften.

Die Genossenschaften finden ihre gesetzliche Regelung in dem Reichsgesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (Genossenschaftsgesetz), wo es in § 1 heißt: „Genossenschaften sind Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, welche die Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes bezwekken." Die Genossenschaft muß somit drei Merkmale aufweisen:

1. die nicht geschlossene Mitgliederzahl,
2. die Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder,
3. gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb.

Die Entstehung der Genossenschaft ist vom Gesetz an bestimmte Voraussetzungen formaler und materieller Natur geknüpft. Es muß so einmal eine Anzahl von Personen vorhanden sein, die gewillt ist, eine Genossenschaft zu gründen. Sie muß sich eine Verfassung geben und muß sich schließlich beim Registergericht in einer vorgeschriebenen Form anmelden.

Nach § 4 des GG beträgt die Mindestzahl der Genossen sieben. Der Grund, weshalb das Gesetz bereits Genossenschaften mit einer derartig geringen Mitgliederzahl zuläßt, liegt vor allem darin, die Gründungen zu erleichtern; § 3 des Gesetzes bestimmt, daß die Firma dem Gegenstand des Unternehmens entlehnt sein und eine zusätzliche Bestimmung über die gewählte Haftform enthalten muß. Während die Gründung der Genossenschaft bereits mit der Unterschrift der Gründungsmitglieder unter die Satzung vollzogen ist, bedarf es zur Erlangung der Rechtsfähigkeit der Eintragung in das Genossenschaftsregister. Die Eintragung erfolgt im Genossenschaftsregister des Gerichts, in dessen Bezirk die Genossenschaft ihren Sitz hat, sobald die Genossenschaft einen Namen gewählt, sich ein Statut und den Vorstand und Aufsichtsrat erwählt hat.

Nach der Eintragung der Genossenschaft in das Genossenschaftsregister sind alle diejenigen, welche das eingereichte Statut unterschrieben haben, d. h. die Gründer, Mitglieder der Genossenschaft. Wer später der Genossenschaft beitreten will, muß eine

---

[14] Wygodzinsky, a. a. O. S. 239.

unbedingte Beitrittserklärung unterzeichnen, worauf die Genossenschaft über die Aufnahme beschließt. Nach erfolgter Zulassung hat der Vorstand die Beitrittserklärung zur Eintragung des Beitretenden in die Liste der Genossen dem Genossenschaftsregister einzureichen. Die Mitgliedschaft entsteht erst mit der Eintragung der Beitrittserklärung in das Register. Sie ist entsprechend dem Wesen der Genossenschaft ein streng persönliches Recht, das nicht übertragen werden kann. Nach § 76 GG hat der Genosse allerdings jederzeit das Recht, sein Geschäftsguthaben durch schriftliche Uebereinkunft einem anderen zu übertragen und aus der Genossenschaft auszuscheiden; dies ist allerdings nur dann möglich, wenn der Erwerber bereits Genosse ist, oder es in der üblichen, oben geschilderten Weise wird. Durch die Uebertragung des Genossenschaftsanteils wird der Erwerber noch nicht Genosse.

Die Mitgliedschaft endigt auf natürliche Weise mit der Auflösung der Genossenschaft oder dem Tod des Genossen. Daneben kann das Verhältnis zwischen Genossenschaft und Genossen auch durch einen Willensakt von beiden Seiten gelöst werden. Jeder Genosse ist nach § 65 GG berechtigt, durch Kündigung seinen Austritt zu erklären. Erforderlich hierfür ist nur, daß er die Kündigung mindestens drei Monate vor Schluß des Geschäftsjahres in schriftlicher Form einreicht. Eine Aenderung dieser Bestimmung im Statut, wonach dem Genossen das Kündigungsrecht entzogen oder erschwert wird, ist unzulässig. Durch einen plötzlichen Austritt vieler Genossen kann die Genossenschaft in große Schwierigkeiten geraten, wenn sie die Geschäftsanteile der betreffenden Genossen auszahlen soll; sie wird dadurch des Kredites verlustig gehen, den sie auf Grund der Haftpflicht der ausscheidenden Mitglieder besitzt. Aus diesem Grunde besteht die Möglichkeit, im Statut die Kündigungsfrist bis auf zwei Jahre auszudehnen, wodurch die Folgen der oben dargestellten Schwierigkeiten etwas gemindert werden sollen.

Meist ist die Mitgliedschaft durch das Statut an den Wohnsitz eines bestimmten Bezirkes geknüpft. Gibt ein Genosse seinen Wohnsitz auf, so kann sowohl er als auch die Genossenschaft das Verhältnis zum Schlusse des Geschäftsjahres lösen. Daneben gibt es noch zwei gesetzliche Gründe, aus welchen die Genossenschaft einen Genossen ausschließen darf, nämlich den Verlust der bürgerlichen Ehrenrechte und die Mitgliedschaft in einer anderen Genossenschaft, die an demselben Platz ein gleichartiges Geschäft betreibt.

Nach erfolgtem Ausscheiden eines Genossen muß sich die Genossenschaft mit ihm auseinandersetzen. Für diese Auseinandersetzung ist nach § 73 GG die Vermögenslage der Genossenschaft zur Zeit des Ausscheidens und der Mitgliederbestand maßgebend. Ergibt sich auf Grund der aufgestellten Bilanz, daß im Augenblick des Ausscheidens das Vermögen der Genossenschaft einschließlich

der Reserven nicht ausreicht, die Schulden zu decken, dann muß der Ausscheidende einen entsprechenden Anteil an die Genossenschaft abführen. Sind keine Schulden vorhanden, so erhält er binnen 6 Monaten nach seinem Ausscheiden sein Geschäftsguthaben zurück. Auf die vorhandenen Reserven und das sonstige Vermögen der Genossenschaft hat er allerdings keinen Anspruch.

Obwohl das Gesetz eine Reihe von zwingenden Bestimmungen über die Verfassung und Verwaltung der Genossenschaft gibt, hat die Genossenschaft trotzdem das Recht, auf verschiedenen Gebieten die ihrem individuellen Charakter entsprechenden erforderlichen Bestimmungen selbst zu treffen. Diese selbstgegebene Verfassung ist das Statut, das jede Genossenschaft selbst aufstellen muß. Bei der Aufstellung des Statuts sind gewisse vorgeschriebene Bestimmungen zu beachten. Nach § 5 GG bedarf das Statut der Schriftform und muß in das Genossenschaftsregister eingetragen werden (§ 10 GG). Das eingetragene und von dem Registerrichter auf seine formale und sachliche Richtigkeit geprüfte Statut wird vom Gericht im Auszug veröffentlicht. Diese Veröffentlichung hat den Zweck, dem Publikum von der erfolgten Eintragung Kenntnis zu geben.

Das Statut wird von der konstituierenden Versammlung beschlossen, so daß auch Abänderungen desselben bei einer bestehenden Genossenschaft einem Generalversammlungsbeschluß unterliegen, wobei es in den meisten Fällen einer Mehrheit von drei Vierteln bedarf. Es steht dem nichts im Wege, daß das Statut noch weitere Erfordernisse an eine Aenderung knüpft.

Da das Statut nur eine Ergänzung gesetzlicher Bestimmungen ist, würde es, sofern es nur die ihm vom Gesetz zugewiesenen Entscheidungen enthielte, ein lückenhaftes Bild von der Gesamtverfassung geben. Aus diesem Grunde haben die großen Genossenschaftsverbände sogenannte Musterstatuten für die einzelnen Genossenschaften ausgearbeitet, die alle wünschenswerten statutarischen Bestimmungen enthalten und nur einiger weniger Abänderungen entsprechend den jeweiligen speziellen Verhältnissen bedürfen.

Die Genossenschaft ist in erster Linie eine Personenvereinigung, was aber nicht bedeutet, daß sie auf Kapital völlig verzichtet. Obwohl sie auf Grund ihrer juristischen Konstruktion kreditfähig ist, muß sie, um überhaupt wirken zu können, über Kapitalien verfügen, die ihr nicht nur leihweise zur Verfügung stehen. Die Bildung des Betriebsfonds geschieht in der Hauptsache durch die Einzahlungen der Genossen. Das Genossenschaftsgesetz schreibt in § 7 vor, daß die einzelnen Genossen einen Geschäftsanteil einbringen müssen. Damit auch für Minderbemittelte der Erwerb von Geschäftsanteilen möglich wird, ist eine ratenweise Einzahlung der Anteile gestattet. Obligatorisch ist allerdings eine Mindesteinzahlung von 10% des Geschäftsanteils. Neben den baren Einzahlungen des Geschäftsanteils kann der Betriebsfonds auch aus den Gewinnen gespeist werden, da, solange der Geschäftsanteil noch nicht

voll einbezahlt ist, Gewinne nicht bar ausbezahlt werden, sondern dem Geschäftsanteil zugeschrieben werden müssen. Das Statut kann aber auch bestimmen, daß Gewinne bereits vor Erreichung des Geschäftsanteils an die Genossen ausbezahlt werden dürfen. War der Geschäftsanteil aber voll einbezahlt und verminderte er sich durch eingetretene Verluste, so darf eine Gewinnauszahlung erst wieder dann erfolgen, wenn die frühere Höhe wieder voll erreicht ist.

Der tatsächlich eingezahlte Teil des Geschäftsanteils zuzüglich etwaiger ihm zugeschriebener Gewinne und abzüglich etwaiger Verluste heißt Geschäftsguthaben. Dieses Geschäftsguthaben gilt als Maßstab für eine Verteilung des Gewinnes und Verlustes. Um Schwierigkeiten, die sich aus den sich auch während der Geschäftsperiode einstellenden Schwankungen in der Höhe der Geschäftsguthaben ergeben, zu beseitigen, bestimmt § 19 GG, daß die Verteilung folgendermaßen geschieht: für das erste Geschäftsjahr nach dem Verhältnis der auf den Geschäftsanteil geleisteten Einzahlungen; für jedes folgende nach dem Verhältnis der durch die Zuschreibung von Gewinn oder die Abschreibung vom Verlust zum Schlusse des vorhergegangenen Geschäftsjahres ermittelten Geschäftsguthaben.

Bei der Genossenschaft mit unbeschränkter Haftpflicht und unbeschränkter Nachschußpflicht muß jeder Genosse einen Anteil erwerben. Während der Genosse bei dieser Art von Genossenschaften aber nur einen Anteil erwerben darf, besteht bei den Genossenschaften mit beschränkter Haftpflicht die Möglichkeit zum Erwerb mehrerer Geschäftsanteile. Es ist allerdings erforderlich, daß eine derartige Bestimmung bereits im Statut festgesetzt wurde. Will ein Genosse später weitere Anteile erwerben, so kann dies erst dann erfolgen, wenn die vorhergehenden Anteile voll einbezahlt sind.

Das Grundprinzip der Genossenschaft ist die Solidarhaftung, was in dem Satze „Einer für alle, alle für einen" zum Ausdruck kommt. Während das alte Genossenschaftsgesetz nur die unbeschränkte Haftpflicht kannte, wurde im Gesetz von 1889 die beschränkte Haftpflicht eingeführt und gleichzeitig auch ein Versuch mit der Haftform der unbeschränkten Nachschußpflicht gemacht.

Bei der Genossenschaft mit unbeschränkter Haftpflicht übernehmen die Genossen für die Verbindlichkeiten der Genossenschaft sowohl dieser als auch unmittelbar den Gläubigern gegenüber die Haftung mit ihrem ganzen Vermögen. Der Einzelangriff des Gläubigers auf den wohlhabenden Genossen ist dadurch etwas abgeschwächt, daß er nicht sofort nach Eröffnung des Konkurses gestattet ist. Die Gläubiger können erst nach Ablauf von drei Monaten nach dem Termin, in welchem die Nachschußberechnung für vollstreckbar erklärt wurde, die einzelnen Genossen in Anspruch nehmen. Durch diese verhältnismäßig lange Fristerstreckung ist der subsidiäre Charakter der Einzelvollstreckung mit aller Deut-

lichkeit zum Ausdruck gebracht. Soweit die Genossen aber im Wege des Einzelangriffs die Konkursgläubiger befriedigt haben, werden sie ihrerseits gegenüber den anderen Genossen ein Rückgriffsrecht geltend machen.

Die Genossenschaft mit unbeschränkter Nachschußpflicht unterscheidet sich von der soeben charakterisierten Genossenschaft mit unbeschränkter Haftpflicht während der Lebensdauer der Genossenschaft überhaupt nicht. Der Unterschied zwischen diesen beiden tritt auch im Konkurs erst dann in Erscheinung, wenn nach Ablauf von drei Monaten seit dem Termin, in welchem die Nachschußberechnung für vollstreckbar erklärt ist, die Befriedigung oder Sicherstellung der Konkursgläubiger noch nicht erfolgte. In diesem Falle erfolgt dann aber kein Einzelangriff, sondern das Nachschußverfahren geht unter bestimmten Modalitäten gegen sämtliche Genossen in gleicher Weise vor sich, wobei als wesentlich hervorzuheben ist, daß Beiträge, zu deren Leistung einzelne Genossen nicht imstande sind, auf die übrigen verteilt werden.

Das Wesen der Genossenschaft mit beschränkter Haftpflicht besteht darin, daß die Genossen nicht wie bei den bereits erwähnten Genossenschaften mit ihrem ganzen Vermögen haften. Die Haftsumme der Genossen für die Verbindlichkeiten der Genossenschaft, sowohl dieser als auch unmittelbar den Gläubigern gegenüber, ist auf eine durch das Statut festgesetzte Summe beschränkt. Soll nachträglich die Haftsumme erhöht werden, so bedarf es hierzu der Zustimmung einer Mehrheit von drei Vierteln der in der Generalversammlung erschienenen Genossen. Das Gesetz gibt keine näheren Bestimmungen über die Höhe der Haftsumme. Allgemein verlangt es nur, daß die Haftsumme nicht niedriger sein darf, als der Geschäftsanteil (§ 131 GG).

Entsprechend ihrem Wesen und ihren Aufgaben soll sich die Genossenschaft selbst verwalten. Dies wird in der Praxis dadurch erreicht, daß die Generalversammlung als höchste Instanz eingesetzt wurde, die in allen wichtigen Angelegenheiten befragt werden muß. Da die Berufung der Generalversammlung zur Führung der Geschäfte zu schwerfällig ist, mußte in der Praxis ein Teil der souveränen Gewalt derselben auf bestimmte Personen übertragen werden. Diese Uebertragung von Rechten auf verschiedene Personen darf aber keine unbedingte sein, sondern die Tätigkeit der verwaltenden Organe muß genau festgelegt und einer ständigen Kontrolle unterworfen werden. Diese Kontrolle muß die Genossenschaft Vertrauenspersonen auferlegen, so daß sich dadurch eine Dreiteilung des genossenschaftlichen Verwaltungsapparates: Vorstand, Aufsichtsrat und Generalversammlung ergibt.

Die eigentliche Geschäftsführung der Genossenschaft liegt in den Händen des Vorstandes, der nach den gesetzlichen Bestimmungen durch die Generalversammlung gewählt wird. Durch diese Regelung wollte man dem einzelnen Genossen selbst die Entschei-

dung über die Leitung vorbehalten. Durch das Statut kann aber auch eine andere Möglichkeit der Ernennung vorgesehen werden. Vielfach wird der Ausweg gewählt, daß die Generalversammlung den Vorstand wählt, aber nur auf Vorschlag des Aufsichtsrats.

Der Vorstand ist der gerichtliche und außergerichtliche Vertreter der Genossenschaft. Alle Geschäfte, die der Vorstand im Namen der Genossenschaft abschließt, berechtigen und verpflichten diese. Es ist aber nicht erforderlich, daß der Vorstand immer ausdrücklich zu erkennen gibt, daß er für eine Genossenschaft handelt. Es genügt bereits, wenn die Umstände erkennen lassen, daß das abgeschlossene Geschäft nach dem Willen der Vertragschließenden für die Genossenschaft geschlossen werden sollte. Das Statut kann aber auch festlegen, daß die Vertretungsvollmacht des Vorstandes nur eine beschränkte sein soll und sich nur auf gewisse Geschäfte oder Arten von Geschäften erstrecken soll. Die unbedingte Vertretungsmacht des Vorstandes kann die Genossenschaft aber dritten Personen gegenüber nicht mit rechtlicher Wirkung einschränken. Da die Genossenschaft ihren Vorstandsmitgliedern ein großes Vertrauen schenkt, müssen auch die Vorstandsmitglieder eine entsprechende Verpflichtung der Genossenschaft gegenüber übernehmen. Daher haben die Vorstandsmitglieder die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden. Vorstandsmitglieder, die ihre Obliegenheiten verletzen, haften der Genossenschaft für den dadurch entstandenen Schaden. Die Solidarität der Haftung ist besonders wichtig, weil in kleinen Genossenschaften die Geschäftsführung vielfach einem Vorstandsmitglied seitens der anderen Vorstände übertragen wird. Bei Mißbrauch haften dann die an sich ganz unschuldigen Mitglieder, weil sie es versäumt haben, die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden.

Die Aufgaben des Vorstandes beruhen in der Geschäftsführung der Genossenschaft. Es handelt sich dabei einmal um die rein geschäftliche Seite, um die Erfüllung der Funktionen, die sich aus dem wirtschaftlichen Zweck der Genossenschaft ergeben. Daneben haben die Vorstandsmitglieder den Anforderungen des Genossenschaftsgesetzes an die formale Seite der Geschäftsführung Rechnung zu tragen. Sie haben die erforderlichen Bücher führen zu lassen und binnen 6 Monaten nach Ablauf des Geschäftsjahres die Bilanz und die Zahl der im Laufe des Jahres eingetretenen bezw. ausgetretenen Genossen mitzuteilen und zu veröffentlichen. Sie berufen auch die Generalversammlung, nachdem sie den Genossen mindestens eine Woche vorher Bilanz und Jahresrechnung zur Kenntnis gebracht haben.

Während der Vorstand für die Führung der Geschäfte verantwortlich ist, ist es die Aufgabe des Aufsichtsrates, die Tätigkeit des Vorstandes zu überwachen und zu kontrollieren. Der Aufsichtsrat, der aus mindestens 3 Personen besteht, muß von der Generalversammlung gewählt werden. Da der Aufsichtsrat ein Vertrauens-

ausschuß der Gesamtgenossenschaft sein soll, ist seine Wahl durch eine andere Instanz unzuläsig. Auch die Mitglieder des Aufsichtsrates haben bei der Ausübung ihres Amtes die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes zu beachten; sie haften bei Verletzung ihrer Obliegenheiten der Genossenschaft persönlich und solidarisch für den dadurch entstandenen Schaden. Der Aufsichtsrat bezieht keine sich nach dem jeweiligen Geschäftsergebnis richtende Vergütung. Dadurch soll die Möglichkeit ausgeschlossen werden, daß der Aufsichtsrat seine Kontrollpflicht irgendwie durch Gewinnaussichten beeinflussen läßt. Es ist eine Selbstverständlichkeit, daß Mitglieder des Aufsichtsrates nicht gleichzeitig dem Vorstande angehören können.

Der Aufsichtsrat hat also den Vorstand zu überwachen und sich dauernd von dem Stande der Genossenschaftsgeschäfte zu unterrichten. Zu diesem Zwecke hat er das Recht, an den Sitzungen des Vorstandes teilzunehmen, oder aber er kann sich jederzeit von dem Vorstand Bericht erstatten lassen. Daneben kann er insgesamt oder durch einzelne Aufsichtsratsmitglieder die Bücher der Genossenschaft einsehen, sowie den Bestand der Genossenschaftskasse und die Bestände an Effekten, Handelspapieren und Waren nachprüfen.

Schließlich hat der Aufsichtsrat auch die Aufgabe, die Genossenschaft in Prozessen, die gegen ein Vorstandsmitglied geführt werden, zu vertreten. Er kann auch, wenn Gefahr im Verzuge ist, nach seinem Ermessen Mitglieder des Vorstandes vorläufig von ihren Geschäften entheben. Die endgültige Entscheidung über die Berechtigung dieser Handlung trifft dann die sofort einzuberufende Generalversammlung.

Die Generalversammlung kann seitens des Aufsichtsrates auch dann einberufen werden, wenn es die Interessen der Genossenschaft erfordern. Der Aufsichtsrat hat ferner auch die Prüfung der Jahresrechnung, der Bilanz und der Verlust- und Gewinnrechnung vorzunehmen und Vorschläge zur Verteilung des Gewinnes bezw. Verlustes zu machen.

Die höchste Instanz der Genossenschaft ist die Generalversammlung. Es entspricht dem Wesen der Genossenschaft, daß die Souveränität der Genossenversammlung gewahrt bleibt. Damit dies erreicht wird und eine Häufung von Stimmen bei einer Person, wie dies ein alltäglicher Fall bei Aktiengesellschaften ist, vermieden bleibt, hat das Gesetz vorgeschrieben, daß jeder Genosse nur eine Stimme hat, ohne Rücksicht auf die Höhe seines Geschäftsguthabens (§ 43 GG).

Die Einberufung der Generalversammlung erfolgt im gewöhnlichen Verlauf der Dinge durch den Vorstand, doch besteht die Möglichkeit, daß auch der Aufsichtsrat u. U. die Einberufung veranlaßt. Auch die Genossen selbst können die Generalversammlung einberufen, wenn der zehnte Teil oder der im Statut hierfür bezeichnete geringere Teil der Genossen sie in einer von ihnen

unterschriebenen Eingabe unter Anführung des Zwecks und der Gründe verlangt. Die Genossen sind auch berechtigt zu verlangen, daß die Gegenstände der Beschlußfassung einer Generalversammlung angekündigt werden. Die Berufung der Generalversammlung hat in der durch das Statut bestimmten Weise in der Frist von mindestens einer Woche zu erfolgen.

Nach den gesetzlichen Bestimmungen hat die Generalversammlung folgende Befugnisse bezw. Pflichten:

Sie hat über die Genehmigung der Bilanzen zu beschließen und von dem Gewinn oder Verlust den auf den einzelnen Genossen entfallenden Anteil festzusetzen. Es sei in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, daß sich gerade in dieser Frage oft in der Generalversammlung große Schwierigkeiten ergeben, da eine Bilanz oder Jahresrechnung nicht leicht von einem Unerfahrenen zu lesen ist und sich dann aus der unterschiedlichen Auffassung über die Bilanz bei den einzelnen Genossen große Meinungsverschiedenheiten ergeben. Um diese Schwierigkeiten aus dem Wege zu räumen, besteht heute in allen größeren Genossenschaften der Brauch, zeitig vor der Generalversammlung, die über den Gewinn zu beschließen hat, den Mitgliedern einen eingehenden Rechenschaftsbericht zugänglich zu machen und die darin enthaltenen Zahlen mit Erläuterungen und Mitteilungen über Ausdehnung des Geschäftes, Mitgliederzahl, Mitgliederbewegung usw. zu versehen.

Wir haben bereits in anderem Zusammenhang einige weitere Rechte der Generalversammlung kennen gelernt, insbesondere die Beschränkung der Vertretungsrechte des Vorstandes und die Wahl des Aufsichtsrates. Ihr stehen ferner die Entscheidungen über die Organe der Genossenschaft zu, also über Entsetzung von Mitgliedern des Vorstandes und des Aufsichtsrates, sowie die Beschlußfassung über die Führung von Prozessen gegen beide. Von besonderer Bedeutung ist schließlich auch noch die Beschlußfassung über die Auflösung der Genossenschaft, die der Generalversammlung jederzeit zusteht und ihr wie die Wahl des Aufsichtsrates unbedingt vorbehalten bleibt.

Die Auflösung der Genossenschaft kann aus verschiedenen Gründen und auf verschiedene Weise erfolgen.

Der normale Auflösungsbeschluß erfolgt durch die Generalversammlung, so daß die Genossenschaft, ebenso wie sie begonnen hatte, durch freiwilligen Entschluß endigt. Der Auflösungsbeschluß bedarf einer Mehrheit von drei Vierteln der erschienenen Genossen. Das Statut kann aber noch weitere Erfordernisse an diesen Beschluß knüpfen, um übereilte Entscheidungen zu vermeiden und die Vergewaltigung einer Minderheit zu verhindern. Die Auflösung ist alsdann durch den Vorstand ohne Verzögerung beim Genossenschaftsregister anzumelden. Die Genossenschaft endigt auch dann, wenn die Zahl der Genossen unter sieben sinkt und der Vorstand einen entsprechenden Antrag beim Registergericht stellte. Wurde

dieser Antrag aber nicht gestellt, so erfolgt binnen 6 Monaten die Auflösung von Amts wegen.

Wenn die Genossenschaft sich gesetzwidriger Handlungen oder Unterlassungen schuldig macht, durch welche das Gemeinwohl gefährdet wird, oder wenn sie andere als die im Gesetz bezeichneten geschäftlichen Zwecke verfolgt, kann sie durch die Verwaltungsbehörde aufgelöst werden. Die Genossenschaften können schließlich auch durch Eröffnung des Konkurses oder durch Auflösung zum Zwecke der Fusion ihr Ende finden. Die Folge der Auflösung ist die Liquidation. Diese erfolgt durch den Vorstand, wenn sie nicht durch die Generalversammlung oder das Statut anderen Personen übertragen wurde. Der Zweck der Liquidation ist die Abwicklung der Geschäfte der Genossenschaft und die Flüssigmachung des Vermögens zwecks Verteilung an die Genossen.

Nach Abwicklung der Geschäfte darf die Vermögensverteilung an die Genossen noch nicht ohne weiteres erfolgen. Da nach völliger Auflösung der Genossenschaft kein Rechtssubjekt vorhanden ist, an welches sich die Gläubiger halten können, wurde bestimmt, daß das Vermögen erst dann verteilt werden darf, wenn alle Schulden gedeckt sind und seit dem Tage der öffentlichen Aufforderung an die Gläubiger ein Jahr verflossen ist.

Das nach der Zahlung der Schulden noch verbleibende Vermögen wird alsdann an die einzelnen Genossen verteilt. Ergeben sich dabei Ueberschüsse über den Gesamtbetrag der Guthaben hinaus, so werden diese, sofern das Statut nichts anderes bestimmt, nach Köpfen verteilt[15].

2. Die Betriebsorganisation der Einkaufsgenossenschaften.

Um die Verwirklichung ihres Zweckes, die vorteilhafteste Versorgung ihrer Mitglieder mit Gütern, die Gegenstand ihrer handelsbetrieblichen Tätigkeit sind, zu erreichen, sind die Einkaufsgenossenschaften bestrebt, selbst die Funktion des Zwischenhandels und des kollektierenden Handels zu übernehmen. Mit der Durchführung des gemeinschaftlichen Einkaufs sind aber die Möglichkeiten der Einkaufsgenossenschaften, ihren Mitgliedern wirtschaftliche Vorteile zu verschaffen, nicht erschöpft. Der Geschäftsbetrieb einer Reihe von Einkaufsgenossenschaften hat dadurch eine Ausdehnung erfahren, daß sie selbst gewisse Produkte herstellen, oder eigene Marken einführen. Die Aufnahme der Eigenproduktion zielt auf eine Ausschaltung des Fabrikantengewinnes, während die Einführung von Eigenmarken eine Beschränkung der durch das Marken-

[15] Parisius—Krüger: Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaftsgesetz. Berlin 1932. — Kuckuck: Der Aufsichtsrat in Genossenschaften. Berlin 1908. — Genossenschaftliches Handbuch. Herausgegeben vom bayerischen Landesverband gewerblicher Genossenschaften, München 1916. — Wygodzinsky: a. a. O. S. 42 ff.

artikelwesen geschaffenen Machtstellung der Produzenten bezweckt.

Für die erfolgreiche Durchführung der Selbstproduktion bei den Einkaufsgenossenschaften müssen verschiedene Voraussetzungen erfüllt sein. In erster Linie muß es sich um Genossenschaften handeln, die eine sehr große Anzahl von Geschäften in sich vereinigen, die die eigenen Produkte aufnehmen können. Daneben darf die Eigenproduktion bei dem beschränkten Kapital, das für diese Zwecke vorhanden ist, nur geringe Anlagekosten erfordern. Am häufigsten treffen wir die Herstellung von Röstkaffee in eigenen Röstanlagen, sowie die Herstellung von Brot in eigenen Brotfabriken. Eine größere Bedeutung als die Eigenproduktion hat zweifellos die Einführung eigener Marken durch die Einkaufsgenossenschaften. Durch die Einführung von Markenartikeln können die Fabrikanten den Markt einseitig beherrschen, da sie die Verkaufspreise festsetzen und sich die Händler zu deren Einhaltung verpflichten. Je mehr das Markenartikelwesen zunimmt, umsomehr verliert der Händler seine Selbständigkeit. Diese mit dem Markenartikelsystem verbundenen Nachteile für den Handel sind trotz des mit ihm zusammenhängenden Vorteils der festen Preise die Ursache dafür, daß die Händler im allgemeinen dem Markenartikelwesen wegen der geringen Verdienstspanne, die ihnen dabei verbleibt, ablehnend gegenüberstehen, daß sie sogar zu einer Gegenbewegung übergegangen sind, und eigene Marken einführen[16].

So hat z. B. der Verband der kaufmännischen Genossenschaften das Warenzeichen „Edeka" eingeführt, dessen Benützung unter Einhaltung bestimmter Bedingungen den Verbandsgenossenschaften bei der Ausgabe eigener Marken erlaubt ist. Die Einkaufsgenossenschaft Süddeutscher Drogisten hat für die eigenen Fabrikate die Marke „Esüdro" eingeführt.

Die Eigenmarken machen die Händlergenossenschaften von dem auf sie ausgeübten Zwang durch den Verband der Markenartikelfabrikanten frei, da sie für diese Artikel selbständig, d. h. ihre Genossenschaft, die Preise festsetzen können.

Der Umstand, daß von dem kaufenden Publikum Markenartikel häufig bevorzugt werden, ist für die Einkaufsgenossenschaften ein weiterer Grund dafür, daß sie eigene Marken einführen. Da die Genossenschaften ihr besonderes Augenmerk darauf richten, daß ihre eigenen Markenartikel von guter Qualität sind, geben die Eigenmarken gleichzeitig ein wirksames Reklamemittel für die der Genossenschaft angeschlossenen Händler ab. In den Geschäftsberichten der verschiedenen Genossenschaften wird immer wieder hervorgehoben, daß mit den Eigenmarken ein guter Erfolg erzielt wurde. Entsprechend den angeführten Aufgaben der Einkaufsgenossenschaften ergibt sich die umseitige Darstellung der Beschaf-

[16] van Norden: a. a. O. S. 91.

fung, Lagerung, Be- und Verarbeitung und Verteilung der Waren bei ihnen, sofern sie Eigenproduktion und Eigenmarken eingeführt haben.

Die Verkürzung der Handelskette und die Uebernahme der Eigenproduktion geben den Einkaufsgenossenschaften, die damit auch Produktionsgenossenschaften darstellen, eine besondere innerbetriebliche Gestaltung. In dem Gefüge von Hauptbetrieben, Nebenbetrieben, Hilfsbetrieben und Abteilungen, das der Gesamtleitung des Vorstandes untersteht, lassen sich zwei Hauptgruppen unterscheiden, von denen wir, entsprechend ihren Aufgaben und wirtschaftstechnischen Leistungen, die eine als kaufmännische, die andere als technische Gruppe bezeichnen wollen[17]. Die kaufmännische Gruppe wird untergeteilt in die Verwaltungs- und die Kontrollabteilungen. Zu den Verwaltungsabteilungen gehören z. B. die kaufmännische Buchhaltung, der Kassendienst, die Personalabteilung, die sich mit sämtlichen Angelegenheiten der Arbeiter, der Angestellten und des sonstigen Personals zu befassen hat, die Registratur und das Archiv.

Zu den Kontrollabteilungen zählen wir die Betriebsbuchhaltung, die Statistik, die Revisionsabteilung usw.

Für die Organisation der technischen Gruppe sind die drei Hauptfunktionen der Einkaufsgenossenschaften: Einkauf, Betrieb und Vertrieb maßgebend, so daß wir hier drei Untergruppen zu unterscheiden haben, nämlich die Einkaufseinrichtungen, die Betriebseinrichtungen und die Vertriebseinrichtungen.

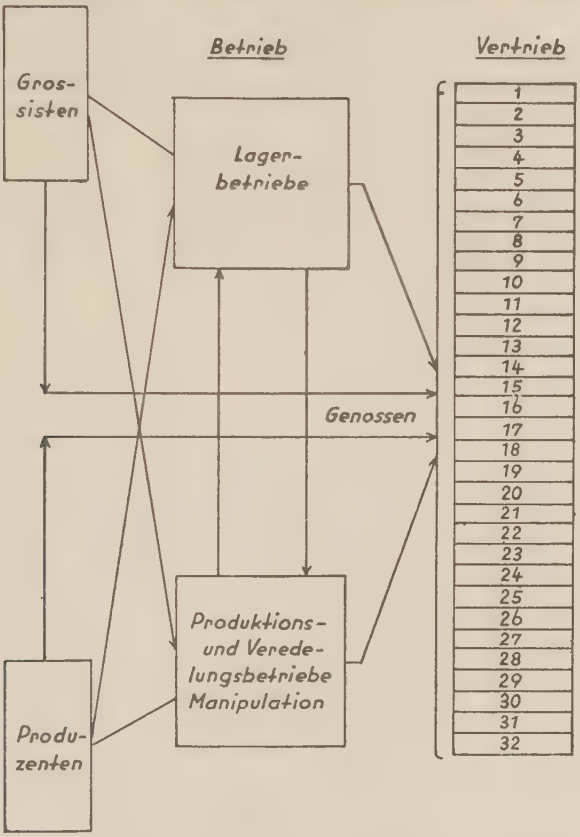
Bei den Einkaufsgenossenschaften ist in erster Linie der Vorstand maßgebend. Zur Ermöglichung und Erleichterung der Einkaufsdispositionen, wie zur Durchführung und Ueberwachung der getätigten Käufe wird er von einer besonderen Einkaufsabteilung unterstützt.

Wenn auch einzelne Lieferanten die bestellten Waren den Genossenschaftsmitgliedern direkt anliefern, so werden aber in der Hauptsache die bezogenen Waren bei der Genossenschaft zwischengelagert. Der Verkauf erfolgt in den meisten Fällen vom Lager der Genossenschaft aus. Maßgebend für die Verteilungsmethode ist die Form, in welcher der Einkauf für die Genossen stattgefunden hat, da zu unterscheiden ist, ob die Genossenschaft einen gemeinschaftlichen Auftrag der Mitglieder weitergibt, oder ob sie als Selbstkäuferin auftritt. Da die Einkaufsdispositionen bei den Einkaufsgenossenschaften Fragen von größter Wichtigkeit sind, wollen wir in dem folgenden Abschnitt näher darauf eingehen, so daß wir uns in diesem Zusammenhang lediglich mit einem Hinweis auf die damit zusammenhängenden Probleme begnügen.

---

[17] Schweikert: Grundsätze über Betriebsführung und Betriebsorganisation. S. 10 ff.

Schematische Darstellung der Beschaffung, Lagerung, Be- und Verarbeitung und Verteilung der Waren in einer Einkaufsgenossenschaft.



Der Einkaufsabteilung koordiniert ist der Produktions-, der Veredelungs- und der Hilfsbetrieb.

Die Artikel, die in eigenen Betrieben hergestellt werden, sind natürlich von der Art der Genossenschaft abhängig. In einer Einkaufsgenossenschaft der Kolonialwarenhändler erstreckt sich die Eigenproduktion z. B. auf die Herstellung von Mineralwasser, Molkerei- und Käsereierzeugnissen, sowie sonstiger Artikel dieser Branche. Bei den Einkaufsgenossenschaften der Drogisten und Apotheker wird sich die Eigenproduktion in der Hauptsache mit der Herstellung von chemisch-technischen oder pharmazeutischen Artikeln befassen.

Neben den Produktionsbetrieben stehen die sogenannten Veredelungsbetriebe, die die weitere Bearbeitung, Weiterbehandlung und Vervollkommnung der Ware zum Ziele haben. Hierher gehört

z. B. der Betrieb von Kaffeeröstereien, von Bierabfüllereien usw. Hierzu wollen wir auch die Manipulierung der eigenen Markenartikel rechnen. Wir wissen, daß die Einkaufsgenossenschaften die Artikel, die sie unter ihrer eigenen Marke vertreiben, nur in den wenigsten Fällen selbst herstellen. In der Hauptsache werden diese Artikel in großen Quantitäten bezogen und dann von der Genossenschaft in handelsüblichen Mengen abgepackt und unter der eigenen Marke vertrieben.

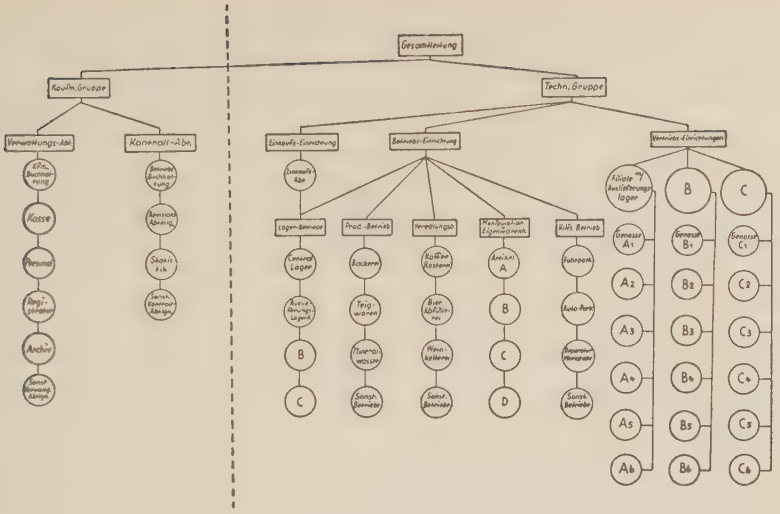
Um die Güterbeförderung von der Bahn, sofern kein eigener Bahnanschluß vorhanden ist, zu den eigenen Lagern bewältigen und dann später wieder den einzelnen Genossen die bestellten Güter zuführen zu können, ist ein leistungsfähiger Fuhrwerks- bezw. Kraftwagenbetrieb erforderlich, den wir zu der Gruppe der Hilfsbetriebe zählen.

Schließlich ist noch ein Wort über die Vertriebsorganisation zu sagen, die unterschiedlich aufgezogen ist, je nachdem es sich um örtliche oder zwischenörtliche Einkaufsgenossenschaften handelt. Unter den örtlichen Einkaufsgenossenschaften verstehen wir solche, die nur lokalen Charakter besitzen, da sich in ihr nur Personen, die an einem Platze ansässig sind, zusammengeschlossen haben. Die zwischenörtlichen Einkaufsgenossenschaften dagegen haben einen größeren Aktionsradius, da sich hier Händler angeschlossen haben, die in den verschiedensten Gegenden wohnen. Bei den örtlichen Genossenschaften erfolgt der Vertrieb der Güter an die Mitglieder derart, daß diese täglich ihren Bedarf angeben, worauf ihnen die bestellten Waren sofort zugeführt werden. Bei den zwischenörtlichen Einkaufsgenossenschaften müssen an den einzelnen Plätzen sogenannte Auslieferungslager eingerichtet werden, die über ein assortiertes Lager der verlangten Bedarfsartikel verfügen, womit die Belieferung der hier ansässigen Genossen ohne Verzögerung durch das Auslieferungslager erfolgen kann. Da die Auslieferungslager in den meisten Fällen vollständig von der Zentrale abhängig sind, erfolgt die Berechnung der durch sie den einzelnen Genossen gelieferten Waren durch die Zentrale, an welche auch die Regulierung zu erfolgen hat.

Die umseitige Darstellung gibt einen schematischen Organisationsplan des innerbetrieblichen Aufbaues einer zwischenörtlichen Einkaufsgenossenschaft, die über eigene Produktionsbetriebe verfügt und Güter mit eigener Marke vertreibt. (Skizze Seite 25)

3. Die Durchführung des gemeinsamen Einkaufs.

Der Zweck der Einkaufsgenossenschaft, der gemeinschaftliche Einkauf, wird bei den einzelnen Genossenschaften in verschiedener Weise erreicht. Diese mehr technische Seite des Einkaufs ist abhängig von den verschiedensten Umständen und kann demnach auch nur unter Anpassung an diese ihre Lösung finden. Die Um-



stände. die die Art der Durchführung des gemeinsamen Einkaufs beeinflussen, sind abhängig von der Größe der Einkaufsgenossenschaft, von der Branche, um die es sich handelt, und von den lokalen und persönlichen Verhältnissen.

Im allgemeinen können wir die Feststellung machen, daß die Einkaufsgenossenschaften, solange sie noch nicht voll entwickelt sind, sich hinsichtlich des gemeinsamen Einkaufs zunächst auf die Artikel beschränken, bei welchen ein fester Preis und ein gleichbleibender Bedarf besteht. Es handelt sich für sie in erster Linie darum, ihren finanziellen Ausbau zu bewerkstelligen. Sobald aber im Laufe der Jahre die Kapitalkraft zugenommen hat und die geschäftlichen Beziehungen zwischen der Genossenschaft und den Genossen sich erweitert haben, findet die Ausdehnung des gemeinsamen Einkaufs auf einen weiteren Kreis von Artikeln mit logischer Notwendigkeit von selbst statt[18]. Dieser Vorgang bei den Genossenschaften ist nichts besonderes, sondern lediglich das Bild einer gesunden Entwicklung, wie wir sie in der Gechichte der einzelnen Geschäfte immer wieder beobachten können, wo kleine Anfänge und eine langsame, gleichmäßige Entwicklung viel häufiger als Gründungen großen Stils anzutreffen sind.

Angesichts der unterschiedlich gelagerten individuellen Verhältnisse bei den einzelnen Einkaufsgenossenschaften scheint es auf den ersten Blick unmöglich, eine einheitliche Linie für die Organisation des gemeinsamen Einkaufs zu zeichnen. Trotz der großen Mannigfaltigkeit ist es immerhin möglich, gewisse als typisch anzusehende Maßnahmen, die im Laufe der Jahre bei fast

[18] van Norden: a. a. O. S. 53.

allen Genossenschaften Anwendung gefunden haben, herauszuschälen. Bei den örtlichen Genossenschaften ergibt sich dabei gegenüber den zwischenörtlichen insofern ein Unterschied, als bei letzteren, sobald man die Frage des gemeinschaftlichen Einkaufs ins Auge faßte, diese zunächst derart ihre Erledigung fand, daß die Aufträge gesammelt und in einem Posten über die Genossenschaft verrechnet wurden, der Versand der Waren jedoch unabhängig davon direkt vom Fabrikanten aus an die einzelnen Mitglieder der Genossenschaft erfolgte. Somit stand dabei die gemeinschaftliche Verrechnung im Mittelpunkt. Bei den örtlichen Genossenschaften ging man von vornherein dazu über, die Bestellungen gemeinsam durchzuführen und in einer geschlossenen Sendung an die Adresse der Genossenschaft abfertigen zu lassen, die dann selbst die Verteilung vornahm. Wir haben somit die Frage des gemeinschaftlichen Einkaufs in mehrfacher Hinsicht zu behandeln:

1. Der gemeinschaftliche Auftrag;
2. der Auftrag der Genossenschaft als Selbstkäuferin;
3. der getrennte Auftrag der einzelnen Mitglieder mit Verrechnung über die Genossenschaft.

Zur Erlangung der Aufträge der einzelnen Mitglieder bieten sich bei dem gemeinsamen Auftrag für die Genossenschaft verschiedene Möglichkeiten. Ihre erste Aufgabe besteht darin, die Angebote hereinzuholen und zu bearbeiten. Diese erhält sie entweder direkt von dem Lieferanten, oder aber die den Genossen zugehenden Offerten werden an die Genossenschaft weitergegeben. Es ist für die Einkaufsgenossenschaft von besonderer Wichtigkeit, daß sie möglichst in den Besitz aller Angebote gelangt; vor allem muß sie darauf dringen, daß ihr von den Mitgliedern auch diejenigen mitgeteilt werden, in welchen die Waren den einzelnen Händlern zu einem billigeren Preise angeboten werden, als der Genossenschaft selbst. Die Genossenschaft hat alsdann die Aufgabe, sämtliche ihr zugehenden Offerten zu prüfen und das günstigste Angebot herauszusuchen, welches dann bei der Vergebung von Aufträgen berücksichtigt wird. Die von der Genossenschaft verarbeiteten Angebote werden den Mitgliedern in verschiedener Weise zugänglich gemacht. Die häufigste Art, in welcher dies zu geschehen pflegt, ist entweder die Versendung von Preislisten oder die Veranstaltung von Einkaufstagen. Die Einkaufstage werden meist im Zusammenhang mit den wöchentlich oder monatlich stattfindenden Versammlungen abgehalten. Bei dieser Gelegenheit werden die eingegangenen Offerten besprochen, und die Mitglieder geben die Mengen an, die sie von der betreffenden Warenart benötigen.

Dabei müssen wir feststellen, daß der Wert der Einkaufsversammlungen bestritten wird. Zur Begründung wird angeführt, daß dadurch viel Zeit in Anspruch genommen wird und daß trotz der

Veranstaltung von Einkaufstagen beim Reisenden gekauft wird, wodurch der Zweck, den sie erfüllen sollen, durchkreuzt würde[19]. Ziehen wir ein Fazit, so wird für die meisten Einkaufsgenossenschaften und die meisten Genossen die Einkaufsversammlung als segensreiche Einrichtung anzusehen sein, unnötig nur dort, wo die Genossen auch ohne sie ihr ganzes Interesse der gemeinsamen Unternehmung zuwenden, unschädlich da, wo der Vorstand kein pädagogisches Talent zur Erziehung einer Schar von Kollegen hat, oder wo gar einer der letzteren in den Versammlungen Mißtrauen gegen die Leitung unter die Genossen trägt[20]. Auf der anderen Seite wird wieder erklärt, daß der Verlauf der abgehaltenen Wochenversammlungen zufriedenstellend sei, und daß ihnen im Interesse der Gemeinschaftsarbeit unter den Genossen große Bedeutung beizumessen sei[21]. Der Zweck der regelmäßig sich wiederholenden Zusammenkünfte besteht darin, daß sich die der Genossenschaft angeschlossenen Händler immer wieder zusammenfinden und das Interesse an der Gemeinschaftsarbeit erneuert wird.

Eine weitere Art zur Hereinholung von Aufträgen geschieht durch die Anstellung von Reisenden. Diese Art finden wir in der Hauptsache bei großen Genossenschaften, da der kostspielige Apparat der Anstellung von Reisenden nur bei Genossenschaften mit großen Umsätzen und großer Mitgliederzahl wirtschaftlich wird.

Bezüglich der Anzahl der Reisenden ist der Genossenschaft eine gewisse Grenze gesetzt. Nach der Vorschrift des Genossenschaftsgesetzes (Ausnahmen durch besondere statutarische Bestimmungen festgelegt) darf die Genossenschaft nur an Mitglieder (Genossen) verkaufen. Diese Festlegung durch das Gesetz begrenzt den Arbeitsbereich der Genossenschaft. Der Reisende ist wohl in der Lage, durch besondere Tüchtigkeit, sei es durch eine gute Verkaufstechnik, sei es durch das Anbieten einer besonders guten Qualität, einen größeren Umsatz zu erzielen. Aber auch hierbei gibt es ein Optimum für ihn, das nur verschoben werden kann, indem neue Kunden geworben werden. Zur Kundenwerbung wird der Reisende angehalten, erwirbt er doch dadurch Vorteile, die auch ihm zugute kommen.

Bei den bisher besprochenen Abschlüssen, die von der Genossenschaft mit ihren Lieferanten getätigt werden, handelt diese lediglich als ausführendes Organ der Mitglieder. Bei dieser Art des gemeinsamen Einkaufs bleibt es aber nicht, denn je stärker sich die Genossenschaft entwickelt, umso notwendiger wird es sein, daß diese selbständig kauft, ohne daß die einzelnen Mitglieder vorher ihre Bestellungen bei ihr aufgegeben haben. Der

---

[19] Völkner: Kolonialwarenhandel, Einkaufsvereine, S. 55.
[20] Völkner: a. a. O. S. 55.
[21] Deutsche Handelsrundschau 1910, Heft 5, S. 2.

Einkauf nach vorheriger Verständigung mit den Genossen ist zu umständlich, als daß er für alle Artikel möglich wäre. Handelt es sich z. B. um Angebote in Konjunkturartikeln, die sofort erledigt werden müssen, so würde die Genossenschaft bezüglich des Einkaufs dieser Ware ausscheiden müssen. Die der Genossenschaft angeschlossenen Händler würden somit nur einen Teil ihres Bedarfes bei ihr decken können und blieben für einen Teil ihres Bedarfes von den Grossisten abhängig.

Das mit dem selbständigen Einkauf beauftragte Organ ist der Vorstand, der seinerseits diese Tätigkeit einem oder mehreren Geschäftsführern übertragen kann. Erstreckt sich die Genossenschaft über eine größere Anzahl von Branchen, so findet meist eine Trennung in Abteilungen statt, deren Vorsteher den Einkauf leitet.

Damit die Genossenschaften in der Lage sind, große Bezüge zu machen, ist es notwendig, daß sie ein eigenes Lager halten. Bei den örtlichen Genossenschaften, bei welchen der gemeinsam bezogene Posten bei der Ankunft zur Verteilung gelangen kann, läßt sich, solange der Geschäftsbetrieb sich nur auf den gemeinsamen Bezug von Waren erstreckt, die vorher von den einzelnen Mitgliedern fest gekauft sind, die Einrichtung eines eigenen Lagers vermeiden. Geht die Genossenschaft aber dazu über, selbständig zu kaufen, um den Mitgliedern die Möglichkeit zu geben, die benötigten Waren jederzeit von der Genossenschaft zu beziehen, so wird die Einrichtung eines Lagers eine unbedingte Notwendigkeit. Die Idee des Genossenschaftslagers ergibt sich also aus dem Streben nach zweckmäßigem, fachmännischem Einkauf und guter, richtiger Lagerung einerseits, und niedrigen Einstandskosten, geringen Unkosten und somit niedrigen Selbstkosten andererseits, die wiederum Grundbedingung für niedrige Verkaufspreise sind.

Damit die Einkaufsgenossenschaft möglichst große Aufträge weiterleiten kann und dadurch alle Vorteile des Großabnehmers erlangt, müssen sich vielfach die Genossen zur Abnahme eines bestimmten Postens verpflichten, der ihrem Bedarf für längere Zeit entspricht; besitzt die Genossenschaft in einem solchen Falle aber kein eigenes Lager, so wären die Mitglieder gezwungen, unverhältnismäßig große Lager zu halten. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit für die Genossenschaften, selbst die Lagerung der gemeinsam bezogenen Waren, soweit sie von den Mitgliedern im Augenblick nicht benötigt werden, zu übernehmen.

Durch die Einrichtung von eigenen Lagern ist die Einkaufsgenossenschaft in der Lage, ihren Mitgliedern den Einkauf so bequem wie nur möglich zu machen. Sie haben nur täglich ihren Bedarf anzugeben, der ihnen dann ohne Verzögerung vom Lager geliefert werden kann.

Bei den zwischenörtlichen Genossenschaften wird die Einrichtung von Lagern von vornherein notwendig, um überhaupt einen Massenabsatz durchführen zu können. Dabei ist noch darauf hin-

zuweisen, daß die großen zwischenörtlichen Genossenschaften neben dem Zentrallager an einzelnen bedeutenderen Plätzen noch sogenannte Zwischenlager unterhalten, von welchen aus die Mitglieder an den betreffenden Plätzen beliefert werden können.

Wenn auch das Bestreben der Einkaufsgenossenschaften dahin geht, die sämtlichen Einkäufe der einzelnen Mitglieder in einer Hand zu vereinigen, so geschieht dies doch nicht in der Weise, daß ein unbedingter Zwang zum Kauf durch die Genossenschaft besteht. Dies erklärt sich aus dem individualistischen Empfinden der Händler, mit dem die Genossenschaften zu rechnen haben. Die Bestimmungen, die von den Genossenschaften in Bezug auf die Abnahme der Genossenschaftsartikel getroffen werden, legen den Mitgliedern die Verpflichtung auf, die bei einem gemeinsamen Abschluß angegebenen Mengen tatsächlich abzunehmen. Dies bedeutet lediglich eine selbstverständliche Sicherung der Genossenschaft bei dem Abschluß von Lieferungsverträgen. Weitergehende Verpflichtungen bestehen für die Genossen nicht. Es wird ihnen natürlich empfohlen, ihre Bestellung so weit als möglich nur bei der Genossenschaft aufzugeben, die dadurch ihrerseits größere Aufträge bei den Lieferanten aufgeben kann, was sich zu Gunsten der Genossen auswirkt. Auf der anderen Seite ist aber noch darauf hinzuweisen, daß die Genossen von den Genossenschaftsartikeln nur soviel kaufen dürfen, als sie für ihren eigenen Betrieb notwendig haben. Dadurch soll ein gewerbsmäßiger Weiterverkauf der Waren an andere, der Genossenschaft nicht angehörige, Händler vermieden werden.

Weiterhin ergibt sich eine gewisse Bindung des Händlers aus seinem Anschluß an die Genossenschaft hinsichtlich der Verkaufspreise für die von der Genossenschaft bezogenen Artikel. Es muß von der Genossenschaft darauf geachtet werden, daß die durch sie bezogenen Waren nicht von den ihr angeschlossenen Händlern verschleudert werden. Man will dadurch erreichen, daß dem in Händlerkreisen vielfach beklagten Mißbrauch der gegenseitigen Unterbietung der Preise entgegengetreten wird. Die Festsetzung der gemeinsamen Verkaufspreise findet im allgemeinen bei der Besprechung der eingegangenen Offerten auf den Wochenversammlungen statt oder wird dem Vorstand bezw. den mit dem Einkauf beauftragten Organen überlassen. Wer gegen die Verkaufspreise verstößt, wird mit den für diesen Fall vorgesehenen Strafen belegt.

Schließlich wäre noch auf eine andere Art des gemeinsamen Einkaufs hinzuweisen, nämlich auf den Fall, daß die Genossen ihre Aufträge selbständig an die Lieferanten weitergeben, die Verrechnung aber durch die Genossenschaft erfolgt. Bei der einheitlichen Verrechnung handelt es sich um folgendes: Die Genossenschaft trifft mit bestimmten Lieferanten Vereinbarungen, in denen sie sich verpflichtet, die Zahlungen für die Bezüge ihrer Mitglieder

über ihr Konto zu leisten. Die Mitglieder kaufen bei dem Lieferanten wie früher; ein Unterschied ergibt sich nur dadurch, daß sie die Rechnung des Lieferanten, mit welchem die Genossenschaft einen diesbezüglichen Vertrag geschlossen hat, über die Genossenschaft bezahlen. Dieses „Delkredereverkehr" genannte Verhältnis zwischen Genossenschaften und Lieferanten einerseits, Genossenschaften und Mitgliedern andererseits ist im Handel sehr weit verbreitet. Es stand bei den zwischenörtlichen Genossenschaften in der ersten Zeit ihrer Entwicklung sogar im Vordergrund. Es steht den Lieferanten frei, die Annehmlichkeiten einer gemeinschaftlichen Zahlung für sich in Anspruch zu nehmen und in einen derartigen Delkredereverkehr mit den Genossenschaften einzutreten. Die Namen der Lieferanten, die dies tun, werden in einer Bezugsquellenliste zusammengestellt und den Mitgliedern zum Einkauf empfohlen.

Wenn die Lieferanten in Erkenntnis der wirtschaftlichen Vorteile, die ein derartiger Zahlungsmodus für sie im Gefolge hat — Beseitigung des Kreditrisikos, Vereinfachung der Buchführung usw. — der Genossenschaft gewisse Vergünstigungen durch Gewährung von Prämien, Delkrederegebühren, Skonti und sonstigen Abzügen einräumen, so ergibt sich für die Mitglieder der Genossenschaft gleichzeitig eine moralische Verpflichtung, diese Lieferanten bei ihren Einkäufen zu berücksichtigen.

II. Die Teile des Rechnungswesens.

A. Die Vorrechnung.

1. Die Stückrechnung.

a) Wesen und Bedeutung der Stückrechnung.

Wir haben uns in unseren bisherigen Ausführungen mit dem Wesen und der Bedeutung der Einkaufsgenossenschaften befaßt und konnten dabei feststellen, daß sie als eine Selbsthilfeorganisation des Detailhandels entstanden sind und sich verschiedentlich so entwickelt haben, daß sie sich äußerlich kaum noch von den erwerbswirtschaftlich orientierten großkapitalistischen Unternehmungsformen unterscheiden. Die Großunternehmungen bedeuten aber für die Einkaufsgenossenschaften immer eine große Konkurrenzgefahr, so daß sich vielfach schwere Kämpfe zwischen den beiden Unternehmungsformen ergeben. Diese Kämpfe kann die Einkaufsgenossenschaft aber nur dann bestehen, wenn sie alle Teile ihres Betriebes wirtschaftlich gestaltet und dadurch ihre Leistungsfähigkeit in jeder Beziehung steigert.

Dabei ist im Rahmen des betrieblichen Rechnungswesens besonders die Kostenrechnung geeignet, die Einkaufsgenossenschaften über ihre jeweilige Leistungsfähigkeit zu unterrichten.

Die Beschaffung und der Vertrieb der Waren, ihre Lagerung, die Unterhaltung des Filialbetriebes, der Betrieb der erforderlichen Transporteinrichtungen und schließlich das gesamte Verwaltungswesen verursachen Kosten, die mit zunehmender Betriebsgröße steigen. Die Einkaufsgenossenschaften sind vom Beschaffungs- und vom Absatzmarkte her Einwirkungen ausgesetzt, die auf die Kostengestaltung von großem Einfluß sind.

Zur Ueberwachung und Regelung des Kostenflusses, zur Feststellung und Beseitigung von Krankheitserscheinungen und zur Ermöglichung einer straffen und sparsamen Wirtschaftsführung ist die Kostenrechnung ein wichtiges, unerläßliches Werkzeug[1].

Wenn wir in diesem Zusammenhang von Kostenrechnung sprechen, so verstehen wir darunter nicht eine oberflächliche Zusammenstellung von Einkaufspreisen und Handlungsunkosten, sondern eine Rechnung, die jedem einzelnen Kostenbestandteil

[1] Geldmacher: Grundzüge des Rechnungswesens und des Aufbaues schaffenswirtschaftlicher Betriebe; in Teubner's Handbuch der Staats- und Wirtschaftskunde, II. Abt. II. Bd. Heft 4, S. 9.

einer Ware bis auf seinen Entstehungsgrund nachgeht und dabei die Beschaffungswirtschaft genau so in den Kreis der Betrachtung zieht, wie die Lagerwirtschaft, den Verteilungsapparat, den Fuhr- und Kraftwagenbetrieb und die gesamte Verwaltung[2]. Die Kostenrechnung in dem von uns verstandenen Sinne ist somit eine auf Grund realer Unterlagen vorgenommene Vorrechnung zur Ermittlung des Preises, zu dem eine Ware geliefert werden kann[3].

Es ist eine weitverbreitete Ansicht, daß die Kostenrechnung ausschließlich der Preisfestsetzung diene. Dieser Ansicht müssen wir entgegentreten, da wir es trotz des scheinbaren Heranfühlens an den Marktpreis durch die Kalkulation nicht mit einer Preiskalkulation zur Errechnung des erzielbaren Preises zu tun haben.

In diesem Zusammenhang scheint es uns notwendig, nochmals auf den Zweck der Einkaufsgenossenschaften hinzuweisen, der darin besteht, die Mitglieder zu vorteilhaften Preisen mit Waren guter Qualität zu versorgen. Dieser Betriebszweck zwingt die Einkaufsgenossenschaften, sich nach den Preisen der Konkurrenz zu richten. Die Preise der erwerbswirtschaftlich orientierten Massenfilialbetriebe, der Warenhäuser, der Konsumvereine usw. sind gewissermaßen Höchstpreise für die Einzelhändler, so daß ihnen die Genossenschaft die Waren so liefern muß, daß sie konkurrenzfähig sind und einen Verdienst erlangen. Hierzu kommt noch, daß für das Gros der von der Einkaufsgenossenschaft vertriebenen Waren, das aus Markenartikeln, börsen- und marktmäßig gehandelten Waren besteht, ebenfalls Kalkulationsgrenzen durch die Produzenten oder die allgemein gültigen Marktpreise gezogen sind.

Dies schließt jedoch nicht aus, daß auch in solchen Fällen, wo ein fester Verkaufspreis gegeben ist, kalkuliert werden muß. Es handelt sich dabei aber nicht um eine Preisfeststellung, sondern um die Ermittlung der Differenz zwischen Selbstkosten und Preis. Hier liegt demnach keine Preisermittlung vor, sondern nur eine Preiskontrolle.

Mit der Preiskontrolle ist gleichzeitig die Betriebskontrolle verbunden[4].

Wenn nämlich, obgleich die Warenpreise gegeben sind, die Einkaufsgenossenschaften dennoch die Kosten ermitteln, so können sie dabei kein anderes Ziel im Auge haben, als den Verlauf der Kosten zu beobachten und zu überwachen[5]. Zwar läßt die Un-

---

[2] Heidkamp: Kostenrechnung und Gewinnrechnung der Konsumgenossenschaften, S. 4.

[3] Fleege—Althoff: Warenkalkulation. Sonderdruck aus dem Handwörterbuch des Kaufmanns, S. 2.

[4] Schmalenbach: Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik, S. 58.

[5] Geldmacher: a. a. O. S. 9.

kostenquote als ein meist für längere Zeit feststehender Zuschlag allein kaum irgendwelche Schlüsse zu; aber in Verbindung mit den Einstandskosten, die einer eingehenden Untersuchung bedürfen, gibt sie über die Betriebsverhältnisse und insbesondere über die Beschaffungswirtschaft der Einkaufsgenossenschaften Aufklärung. Um die Kosten, die durch Verderb, Bruch, Schwund usw., durch Materialverbrauch und sonstige Eigentümlichkeiten des Warengeschäftes verursacht werden, erfassen zu können, bedarf es einer weitgehenden Detaillierung der Unkosten seitens der Genossenschaftsbetriebe. Die Kontrolle der betrieblichen Lebensführung muß gerade bei den als Selbsthilfeorganisationen geschaffenen Genossenschaften als Hauptzweck der Kostenrechnung angesehen werden.

b) Die Stückrechnung bei den Einkaufsgenossenschaften.

Bevor wir uns dem eigentlichen Problem der Stückrechnung zuwenden, erscheint es erforderlich, diese Rechnung näher zu charakterisieren. Wir wollen unter der Stückrechnung jene Kostenrechnung verstehen, die die Projizierung aller Kosten auf die Leistungseinheit, d. h. auf die an die Genossenschaftsmitglieder zur Verteilung gelangende Ware, vornimmt. Dabei müssen wir unterscheiden zwischen einer Bezugskalkulation und einer Verkaufskalkulation, — eine spezielle Lagerkalkulation führt die Genossenschaft nicht durch, sondern sie rechnet hierbei mit festen Sätzen —. Bei der Bezugskalkulation handelt es sich darum, die Selbstkosten zu ermitteln, die der Einkauf einer bestimmten Ware erfordert. Der Warenhändler versteht unter den Selbstkosten in der Regel den Einkaufspreis zuzüglich Bezugskosten und Handlungsunkosten. Somit kommen wir zu folgender Zusammensetzung der Selbstkosten:

	Einkaufspreis
+	Bezugskosten
=	Einstandskosten
+	Anteil an den Unkosten
=	Selbstkosten[6].

Der Verkaufspreis ergibt sich dann nach Zurechnung eines Gewinnzuschlages, oder, falls die Verhältnisse dazu zwingen, nach Abrechnung eines Verlustabschlages[7].

So einfach die Dinge zu liegen scheinen, so herrscht über diese Frage doch keine einheitliche Auffassung, da die oben angeführten Bezeichnungen für die einzelnen Kostenbestandteile in

[6] Leitner: Die Selbstkostenrechnung industrieller Betriebe. S. 5.
[7] Hildebrand: a. a. O. S. 247.

ihrer scharf abgegrenzten Prägung bei den Einkaufsgenossenschaften bei weitem nicht allgemein gebräuchlich sind.

Im Rahmen der folgenden Ausführungen wollen wir unter Berücksichtigung der von uns angeführten Bezeichnungen für die einzelnen Kostenbestandteile die praktische Durchführung der Kalkulation erörtern. Dabei kommt es uns in erster Linie darauf an, die einzelnen Kostenbestandteile auf ihre Bedeutung im Rahmen der Kostenrechnung zu untersuchen und die Wege ihrer Erfassung darzustellen.

aa. Die Einstandskosten und ihre Erfassung

Die Einstandskosten umfassen alle jene Kosten, die vom Einkauf bis zur Anlieferung zum Lager erwachsen. Sie setzen sich aus zwei Hauptkostenfaktoren zusammen, nämlich dem Einkaufspreis und den Bezugskosten, wobei der Einkaufspreis bezw. der Rechnungspreis den grundlegenden Kalkulationsfaktor darstellt. Er wird an Hand der Rechnung unter Beachtung aller beim Kaufabschluß in Frage kommdenen Konditionen wie Rabatt, Skonto, Provision usw. festgestellt. Zu diesem Rechnungspreis kommen noch die Bezugskosten, bei welchen wir zwischen Mengenspesen und Wertspesen zu unterscheiden haben. Diese Unterscheidung der einzelnen Spesen ist besonders dann wichtig, wenn mehrere Artikel in einer Sendung geliefert werden und die Spesen bei der Selbstkostenrechnung auf die einzelnen Waren umgelegt werden müssen.

Zu den Mengenspesen zählen wir:

Fracht,
Lade-, Wiege- und Rollgeld, Lagergebühren,
Mengenzölle,
Verpackungskosten,
Mengenverluste,
Kosten für Rücksendung von Emballagen.

Die wichtigsten Wertspesen sind:

Provision, Kommission und Courtage an Agenten, Makler, Kommissionäre und andere Hilfspersonen beim Einkauf.
Gebühren für Transport, Versicherung für die Dauer des Transportes und der Zwischenlagerung.
Wertzölle,
Rabatt, Dekort, Delkredere-, Bank- und Wechselzinsen und Spesen, Kurseinbußen und sonstige Zinsverluste[8].

Diese einzelnen Bezugskosten ergeben sich aus den Warenrechnungen, den Frachtbriefen, den Speditions- und Lagerrechnungen, den Rechnungen der Einkaufspersonen, den Bankabrechnungen

[8] Heidkamp, a. a. O. S. 20. — Fleege—Althoff, a. a. O. S: 2:

und schließlich auch aus den eigenen Unterlagen aus der eigenen Buchhaltung.

Bei der Berechnung der Einstandskosten für eine Wareneinheit kann man zwei Wege einschlagen, nämlich den direkten Weg der Divisionsmethode oder aber den indirekten Weg der Prozent- bezw. Zuschlagsmethode.

Bei der ersten Methode werden die gesamten Bezugskosten zum Rechnungsbetrage addiert und die Summe der Einstandskosten durch die Anzahl der Einheiten dividiert. Es ergibt sich somit folgende Formel:

$$\frac{\text{Rechnungsbetrag} + \text{Bezugsspesen}}{\text{Nettomenge}} = \text{Einstandskosten pro Einheit.}$$

Die Prozentmethode berechnet zuerst durch Division des Rechnungsbetrages durch die Summe der Einheiten den Einkaufspreis pro Einheit, rechnet dann das prozentuale Verhältnis von Rechnungsbetrag und Summe der Bezugskosten aus und schlägt zuletzt den Bezugskostenanteil in diesem Prozentsatz zum Einkaufspreis pro Einheit, um die Einstandskosten pro Einheit zu erhalten. Bei dieser Prozentmethode sind somit folgende Rechnungen erforderlich:

$$\frac{\text{1. Rechnungsbetrag}}{\text{Menge}} = \text{Einkaufspreis pro Einheit.}$$

$$\frac{\text{2. Spesen} \times 100}{\text{Rechnungsbetrag}} = \text{prozentualer Bezugskostenanteil.}$$

$$\frac{\text{3. Rechnungsbetrag}}{\text{Menge}} + \text{prozentualer Bezugskostenanteil} = \text{Einstandspreis pro Einheit.}$$

Die beiden relativ einfachen Berechnungsmethoden können dann angewandt werden, wenn die Rechnungen über eine bestimmte Ware lauten, da man hierbei die Bezugskosten alle zusammenziehen kann. Schwieriger wird die Kalkulation dann, wenn bei Sendungen mehrere Waren zusammengefaßt werden und die Spesen nur summarisch in der Rechnung aufgeführt sind. Hier gilt es dann, die Spesen anteilsmäßig auf die einzelnen Warengattungen richtig zu verteilen. Dabei hat man zuerst die speziellen Spesen, die nur auf eine bestimmte Ware entfallen, von den generellen Spesen, die die ganze Sendung betreffen, auszusondern. Es sind somit folgende Vorarbeiten erforderlich:

1. Aussonderung der durch die einzelnen Waren verursachten speziellen Spesen und deren Zuteilung;
2. Trennung der restlichen Bezugsspesen in
   a) Mengenspesen,
   b) Wertspesen,
   c) Nichtproportionale Spesen.

Die unter c genannten Spesen werden in den meisten Fällen zu derjenigen Gruppe von a oder b addiert, die den größeren Betrag ausmacht.

Für die Berechnung der Bezugskosten pro Einheit stehen dann wieder die beiden bereits angeführten Methoden zur Verfügung. Diese ins einzelne gehenden Vorrechnungen sind jedoch überflüssig, wenn die eine Gruppe der Bezugskosten gegenüber der anderen verschwindend gering ist.

bb. Die Erfassung und Verrechnung der allgemeinen Unkosten

Nach der Ermittlung der Einstandskosten müssen zur Feststellung des Selbstkostenpreises noch die auf die betreffende Ware entfallenden allgemeinen Unkosten zugeschlagen werden. Unter den Begriff der allgemeinen Unkosten fallen alle Betriebs-, Verwaltungs- und Vertriebsunkosten, die der Betrieb einer Einkaufsgenossenschaft mit sich bringt. Dabei ist aber darauf hinzuweisen, daß bei den Einkaufsgenossenschaften eine verschiedene Auffassung darüber besteht, was alles als allgemeine Unkosten anzusehen ist. Weder die Bezeichnung allgemeine Unkosten, noch die Untergruppierung der Unkosten in Betriebs-, Verwaltungs- und Vertriebsunkosten ist Allgemeingut der Einkaufsgenossenschaften.

In den meisten Fällen begnügen sich die Einkaufsgenossenschaften damit, die einzelnen Kosten unterschiedslos aufzuzählen, ohne dabei die Kosten von den Aufwendungen abzugrenzen.

In den meisten Fällen werden folgende Aufwendungen ohne weiteres zu den allgemeinen Unkosten gerechnet:

Löhne und Gehälter,
Mieten,
Versicherungen: a) sozial, b) sachlich,
Auto-, Fuhrpark- und Transportkosten,
Gebäudeunkosten,
Allgemeine Steuern,
Porto und Telephon,
Licht, Heizung, Reinigung,
Schreibmaterial und Drucksachen,
Bank- und Wechselspesen, Zinsen, Diskonte,
Verwaltungsunkosten (Sitzungen, Versammlungen),
Verteilungsstellenunkosten,
Werbekosten,
Umsatzsteuern,
Abschreibungen aller Art,
Sonstige allgemeine Unkosten (Verbandsbeiträge, Bewachungs- und Sicherheitskosten)[9].

Vereinzelt wird auch die Einbeziehung von Lagerzinsen und Rückvergütung gefordert[10].

---

[9] Heidkamp, a. a. O. S. 24.
[10] Schweikert, a. a. O. S. 13.

Bei der Beantwortung der Frage, ob auch die Rückvergütungen als Kosten im Sinne der Selbstkostenrechnung aufzufassen sind, ist zu untersuchen, ob es von vornherein in der Absicht der Genossenschaft liegt, eine Rückvergütung herauszuwirtschaften. Im bejahenden Falle wird man die Rückvergütung zweifelsohne als Kosten zu behandeln haben, während in dem Falle, in dem die Rückvergütung erst nach Feststellung des Jahresüberschusses erfolgt, nicht von Kosten gesprochen werden kann.

Es ist in erster Linie die Aufgabe der Buchhaltung, die allgemeinen Unkosten zu erfassen und so zu verbuchen, daß sie für die Kostenrechnung verwendet werden können. Ein großer Teil der im Betrieb der Einkaufsgenossenschaft anfallenden Betriebs-, Verwaltungs- und Vertriebskosten findet seinen schriftlichen Niederschlag in den Grundbüchern. Zahlreiche Genossenschaften führen sogar für die eingehenden Unkostenrechnungen ein besonderes Unkostengrundbuch, das meist in der Art eines amerikanischen Journals für die einzelnen Unkostenarten gegliedert ist[11].

Aus den Grundbüchern strömen die Unkostengattungen dann in einem Unkosten-Sammelkonto im Haupt- oder Sammel-Journal zusammen.

Durch den Rechnungsabschluß eines jeden Monats werden die auf diesem Konto verbuchten Unkosten festgestellt. Zuweilen werden bei Einkaufsgenossenschaften auch besondere Unkostenrechnungen geführt, die die Unkosten nach Gattungen und summarisch sammeln. Die Unkostensumme wird dann noch ergänzt durch Berechnung der Abschreibungsquote auf Gebäude, Maschinen, Einrichtungen usw. Die so ermittelten Gesamtunkosten werden dann auf die einzelnen Waren umgelegt. Da der Betrieb der Einkaufsgenossenschaften sich in der Hauptsache auf die Produktion bzw. den Ein- und Verkauf von verschiedenen Waren bezieht, kann für die Aufteilung der allgemeinen Unkosten nur die sogenannte Zuschlags- bzw. Additionsmethode in Anwendung kommen. Diese besteht darin, daß zu den Lohn- oder zu den Materialkosten, vielleicht auch zu den Maschinenarbeitskosten oder den Raumkosten, Zuschläge gemacht werden, die in einem bestimmten Prozentsatz auf diese aufgeschlagen werden. Dabei muß immer unter Berücksichtigung der vorliegenden Verhältnisse untersucht werden, welche Zuschlagsmethode angewandt werden soll.

Da die Einkaufsgenossenschaften wirtschaftlich aber nicht so stark sind, daß sie ohne Rücksicht auf die sie umgebenden erwerbswirtschaftlichen Einzelhandelsbetriebe die Preise unter Zugrundelegung ihrer eigenen Selbstkosten festsetzen können, müssen sie die Preise nach der Preisbildung der Grossisten usw. richten. Die Warenberechnung an die Mitglieder erfolgt somit zu

---

[11] Schär: Kalkulation und Statistik im genossenschaftl. Großbetrieb, S. 8.

den allgemeinen Tagespreisen, wie sie am gleichen Ort für gleiche Güte üblich sind[12]. Auch bei den Marken- oder Monopolartikeln, deren Verkaufspreise durch die Produzenten vorgeschrieben werden, ist ebenfalls eine Preisbeeinflussung von der Kostenseite der Genossenschaft her nicht möglich. Es bleiben somit für die Einkaufsgenossenschaften nur wenige Waren übrig, bei welchen sich die Kostengestaltung in der Preisbildung auswirken kann.

Wenn aber trotzdem für alle Waren fortlaufend die Selbstkosten ermittelt werden, so geschieht dies einerseits zur Ermittlung des Verhältnissatzes von Gesamtunkosten und Gesamtumsatz während eines bestimmten Zeitabschnitts, und andererseits zur Ermittlung der Differenz zwischen der Summe der Abgabewerte und der Summe der Einstandskosten, um dadurch den Verhältnissatz von dieser Differenz und der Summe der Abgabewerte zu berechnen. Das gegenseitige Verhalten dieser beiden Verhältnissätze wird von Monat zu Monat verfolgt. Dann wird aus dem ersten Satze, orientiert am zweiten Satze, die Unkostendurchschnittsquote gebildet, um zu sehen, wie sich die Selbstkosten einer Ware zu ihrem am Kalkulationstage gültigen Abgabepreis verhalten. Oft wird der Unkostensatz noch nicht einmal den Einstandskosten zugerechnet, sondern es werden verglichen die Differenz zwischen Einstandskosten und Abgabepreis jeder Ware und die Unkosten-Durchschnittsquote. Die Leitungen der Einkaufsgenossenschaften wollen wissen, welcher Artikel in der Lage ist, den auf ihn entfallenden Anteil an den allgemeinen Unkosten zu tragen, bei welcher Ware der Verkaufspreis über, bei welcher er unter den Selbstkosten liegt, und wie groß die Abweichungen sind[13].

Im Laufe der Zeit gelangen die Konsumvereine hierdurch zu Erfahrungssätzen für die Differenzen zwischen Einstandskosten und Abgabepreisen, bei den einzelnen Waren. Auf Grund dieser Erfahrungssätze haben verschiedene Genossenschaften die gesamten Waren nach Zuschlagssätzen eingeteilt. Hierbei ergibt sich vielfach folgende Gruppierung:

1. Zucker,
2. Getreide und Mühlenfabrikate, Mehl, Teigwaren, Hülsenfrüchte, Futtermittel,
3. Fleisch- und Wurstwaren,
4. Oele, Fette, Schmalz, Margarine, Käse, Eier,
5. Südfrüchte, Backobst, Nüsse,
6. Kaffee, Kaffee-Ersatz, Kakao, Tee, Schokolade, Zuckerwaren, Gewürz,
7. Markenartikel
8. Spirituosen, Weine, Bier, Mineralwasser, Tabakwaren, Fische, Heringe, Essig Senf, Drogen, Toiletteartikel, Konserven, Marinaden, Obst,

---

[12] Schweickert: a. a. O. S. 14.

[13] Heidkamp: a. a. O. S. 29.

9. Seifen, Seifenfabrikate, Toiletteseifen, Soda, Petroleum, Kerzen, Brennspiritus,

10. Bürstenwaren, Haushaltungsgegenstände, Kurzwaren, Putzartikel[14].

Kalkulationsbücher oder Karten zur Durchführung der einzelnen Warenkalkulation, wie sie immer wieder von den Verbandsleitungen den Einkaufsgenossenschaften zur Verwendung empfohlen werden, sind kaum anzutreffen. Verschiedene Genossenschaften nehmen die Kostenrechnung auf den Lieferantenrechnungen vor, tragen die Bezugskosten dort zusammen, soweit sie noch nicht verrechnet sind und sie ihrer überhaupt habhaft werden können, ermitteln die Einstandskosten, setzen den gültigen Abgabepreis dazu und vergleichen die Differenz mit der Unkosten-Durchschnittsquote. Andere Betriebe verwenden die Einkaufskarthotek oder die Lager-Eingangskartei zugleich auch zu Kalkulationszwecken.

Kalkuliert wird einmal beim Einkaufsabschluß, bei Prüfung und Vergleich der verschiedenen Offerten, dann beim Eingang der Waren, wenn die in Frage kommenden Fakturen und Unterlagen vorliegen, und zuletzt, wenn besondere Marktschwankungen oder Kostenveränderungen eintreten oder wenn sonstige betriebspolitische Maßnahmen ergriffen werden.

2. Der Wirtschaftsplan.

a) Die Bedeutung des Wirtschaftsplanes für die Betriebsführung.

Der Wirtschaftsplan ist ein Teil der kaufmännischen Rechnungslegung und unterscheidet sich in keiner Weise von den sonstigen Gliedern des Rechnungswesens, da er in seinen Ergebnissen und seinem Aufbau von den anderen Zweigen des Rechnungswesens abhängig ist. Der Wirtschaftsplan, der in die Verrechnung gehört, will den wahrscheinlichen Güterverzehr, den vermutlichen Ertrag und den damit zu erwartenden Erfolg möglichst genau im Voraus erfassen[15].

Zumeist dient der Wirtschaftsplan der Ordnung, der Kontrolle und der Uebersicht über die innerbetriebliche Wirtschaftlichkeit. Auf diese Weise bildet er ein Korrelat zu der kurzfristigen Erfolgsrechnung. Durch die Aufstellung eines Wirtschaftsplanes soll es möglich werden, daß die Unternehmungsleitung wichtige Maßnahmen exakt abwägen kann, daß die Betriebsverwaltung genaue Richtlinien über den Arbeitsvollzug geben und für einen richtigen Einklang der einzelnen Betriebsfunktionen sorgen kann.

---

[14] Schweikert hat diese Gruppierung bei verschiedenen westdeutschen Genossenschaften angetroffen.

[15] Lohmann: Der Wirtschaftsplan des Betriebes und der Unternehmung. Berlin 1928.

Der Wirtschaftsplan ist somit eine Vorschau über den wahrscheinlichen zukünftigen Betriebsverlauf, die zweckmäßigerweise zu gliedern ist in:

das Budget, bei dem die wirtschaftliche Seite des Betriebsverlaufes vorausgeschätzt und festgelegt wird,

das Programm, das den zukünftigen rechnerischen Ablauf schätzt und zusammenstellt.

Das Gelingen des Wirtschaftsplanes ist weitgehend abhängig von einer guten Betriebsorganisation. Es muß möglich gemacht werden, daß die planende Stelle evtl. durch einfache Formulare auf leichte Art von allen Stellen die nötigen Auskünfte genau erlangen kann, wo sie dann für den Wirtschaftsplan verarbeitet werden.

Die Zeitspanne, über welche sich ein Wirtschaftsplan erstrecken soll, kann nicht generell angegeben werden, da dies von der Art der Betriebe, der Umschlagsdauer der Waren usw. abhängig ist. Man kann Tages-, Wochen-, Jahres- oder Mehrjahrespläne aufstellen, wobei die Wahl der Periode von der Art und dem Zweck des Planes bestimmt wird. In den meisten Fällen wird als Budgetperiode das Jahr gewählt, um dadurch einen Vergleichsmaßstab mit der Bilanzperiode zu haben.

Es ist auch nicht möglich, für alle Betriebe einen einheitlichen Wirtschaftsplan aufzustellen, da auch hier die Verhältnisse und Eigentümlichkeiten der betreffenden Unternehmung Berücksichtigung finden müssen. Bei der Aufstellung des Planes kann man von sämtlichen Funktionen ausgehen, so z. B. von dem Absatz, der Produktion oder der Finanzierung und kann dabei jeweils die anderen Funktionen mitheranziehen. Den Teilplan, von welchem der Gesamtplan seinen Ausgang nimmt, nennt man den primären Teilplan, während die anderen Pläne als sekundäre Teilpläne in Frage kommen. Die einzelnen Teilpläne müssen natürlich immer im Zusammenhang mit dem Gesamtplan entstehen, da ein Teilplan nie aufgestellt werden kann, ohne auf die Ergebnisse der anderen Teilpläne Rücksicht zu nehmen.

Generell können wir feststellen, daß der Wirtschaftsplan seinen Ausgangspunkt von der für den betreffenden Betrieb wichtigsten betrieblichen Erscheinung zu nehmen hat. Dies kann z. B. der Absatz, die Produktion, die Finanzierung usw. sein. Von dem primären Teilplan gehen dann die sekundären Teilpläne aus, die dann ihrerseits wieder in zahlreiche Untergruppen zu zerlegen sind; so wäre z. B. zu unterscheiden[16]:

---

[16] Im Dienste von Wirtschaftsführung und Wirtschaftsprüfung. Berlin 1932. Die wichtigsten Probleme der betriebswirtschaftlichen Formenlehre. — Lohmann: Der Wirtschaftsplan des Betriebes und der Unternehmung, Berlin 1928, S. 50 ff.

a) der Hauptplan, z. B. der Absatzplan;
b) der Unterplan, z. B. ein Werbeplan;
c) der Nebenplan, z. B. Insertions-, Dekorations-, Prospektentwurfsplan.

In den meisten Fällen wird der Absatzplan als Grundlage und Ausgangspunkt der Planung dargestellt. Das hat seine Ursache darin, daß man zuerst die unsicheren Fragen des Absatzes regeln will und auf dieser Basis dann leicht die anderen Fragen lösen kann. Dieser Gedanke wird besonders in jenen Betriebszweigen vertreten, die Massenprodukte herstellen oder vertreiben, wobei mit einfachen Marktverhältnissen gerechnet werden kann. Die Grundlage des Absatzplanes ist die Marktanalyse im Sinne einer Erforschung der absoluten Verkaufsmöglichkeit des Marktes. Nach statistischen Erfahrungen sucht die Marktanalyse die im Markte schlummernden Möglichkeiten zu erfassen, um auf diese Weise einen Anhaltspunkt über die Marktlage und Absatzfähigkeit der Waren zu erlangen. Die Verkaufsstatistik hat dabei Vergangenheitscharakter, während die Erfassung der Absatzfähigkeit gewissermaßen Standardcharakter trägt.

Der Wirtschaftsplan kann von einer zentralen Stelle, z. B. der sogenannten Planungsabteilung, aufgestellt werden, oder aber man läßt ihn von den einzelnen mit dem Verkauf unmittelbar beschäftigten Abteilungen durchführen. In einem solchen Falle müssen aber, um eine Einheitlichkeit zu erzielen, besondere Richtlinien ausgearbeitet werden, nach welchen der Plan aufzustellen ist.

Der primäre Absatzplan muß natürlich in engem Zusammenhang mit den anderen Teilplänen aufgestellt werden, er muß sogar unter Umständen Aenderungen erfahren, wenn es aus produktionstechnischen oder finanziellen Gründen erforderlich wird, da der Betrieb evtl. nicht in der Lage ist, die im Rahmen der Marktanalyse als absatzfähig festgestellten Produkte herzustellen, oder da die finanziellen Mittel hierfür nicht ausreichen.

Neben dem Absatzplan kann z. B. auch der Produktionsplan als primärer Plan aufgestellt werden. Dies herrscht in jenen Betrieben vor, bei welchen sich der Absatz nicht mit Sicherheit im voraus erfassen läßt. Der Produktionsplan ist ein Plan des Betriebes, der außerhalb der kaufmännischen Leitung liegt, er ist ein Plan der Techniker, die mittels der Stückliste genau den Verbrauch der Produktion feststellen.

Wird der Produktionsplan als sekundärer Plan aufgestellt, so geht dabei meist der Absatzplan als primärer Plan voraus. Der sekundäre Produktionsplan hat dafür zu sorgen, daß die Möglichkeit besteht, die hereingenommenen Aufträge reibungslos zu erfüllen, daß die nötigen Vorräte an Halb- oder Fertigfabrikaten gehalten werden usw. Innerhalb des Produktionsplanes müssen Unterpläne aufgestellt werden, wie z. B. ein Materialbedarfsplan, d. h. ein Einkaufsbudget. Dieses Einkaufsbudget ist wieder davon

abhängig, ob es sich um Waren handelt, die verderblich sind, oder um solche, die großen Preisschwankungen unterliegen. Daneben ist auch der Arbeitsplan für die Aufrechterhaltung des Betriebes wichtig, dem ein Lohnbudget anzuschließen ist.

Schließlich ist noch auf den Finanzplan als primären Plan hinzuweisen. Wenn man ursprünglich vom Budget sprach, so hatte man immer den Finanzplan im Auge. Als primärer Plan besitzt der Finanzplan nicht die nötige Exaktheit und wird leicht zu einem Rentabilitätsvoranschlag. Als sekundärer Plan dagegen ist er berufen, ausgehend von dem Absatz bezw. der Produktion, die Auswirkungen dieser Pläne auf die Aufwands- bezw. Ertragsrechnung darzustellen. Neben der Kontrolle der täglichen Gelddisposition ist es das Ziel des Finanzplanes, die Wahrung der Liquidität innerhalb der Budgetperiode zu ermitteln. Der Finanzplan als sekundärer Plan hat auch die Bedeutung eines Zahlungs- bezw. Kreditplanes. Wir können auch die Unterscheidung zwischen einem ordentlichen und einem außerordentlichen Finanzplan machen. Zum ordentlichen Finanzplan gehört der Zahlungs-, Ertrags-, Aufwands- und Kreditplan, während zu dem außerordentlichen Finanzplan Anleihe-, Tilgungs- und Verzinsungspläne gehören.

In der Praxis ist der Gedanke der Aufstellung von Wirtschaftsplänen erst jungen Datums. Wie das Aufkommen von Betrieben großen Stils das Wiederaufleben der Betriebswirtschaftslehre und der wissenschaftlich vertieften Lehre des Rechnungswesens zur Notwendigkeit machte, so vermittelte im besonderen die Erkenntnis von der wachsenden Unübersichtlichkeit der Riesenbetriebe die Einsicht, als ein weiteres verwaltungstechnisches Hilfsmittel den Wirtschaftsplan zu schaffen. Bei der Ausgestaltung des Wirtschaftsplanes bezw. Budgets ging man äußerlich in die Schule des Staates, der ja von jeher sich des Wirtschaftsplanes als eines Mittels für die „staatliche Betriebsführung" bediente.

b) Die Wirtschaftsplanung der Einkaufsgenossenschaften.

Obwohl der Wirtschaftsplan für eine reibungslose Betriebsführung von außerordentlicher Bedeutung ist und die großen erwerbswirtschaftlich orientierten Betriebe in Erkenntnis dieser Bedeutung in den meisten Fällen eigene Planungsabteilungen geschaffen haben, müssen wir feststellen, daß bei den Einkaufsgenossenschaften der Wirtschaftsplan nur in geringem Maße Verwendung findet.

Bei der Wirtschaftsplanung der Einkaufsgenossenschaften wird man immer vom Absatzplan als primärem Teilplan auszugehen haben. Wir haben bereits an früherer Stelle darauf hingewiesen, daß die Einkaufsgenossenschaften in der Hauptsache den Einkauf von Massenartikeln für ihre Mitglieder durchführen, d. h. also von

solchen Gütern, die sich für eine Absatzplanung besonders gut eignen, da hier die Voraussetzungen für die Durchführung einer Marktanalyse gegeben sind. Neben dieser Tatsache, die eine Begünstigung der Aufstellung eines Absatzplanes bedeutet, müssen wir noch darauf hinweisen, daß diese Art der Planung auch noch durch die Abnehmer der Genossenschaft begünstigt wird. Die Genossenschaft liefert nur an ihre Mitglieder, die in ihrer Zusammensetzung im Laufe einer Planungsperiode ziemlich konstant bleiben. Da die Genossenschaft auf Grund von Erfahrungen und statistischen Ergebnissen genau weiß, welchen Bedarf die einzelnen Mitglieder haben, kann sie dementsprechend auch mit einem bestimmten Absatz rechnen.

Von diesem Absatzplan ausgehend, der, wie wir gesehen haben, für die Genossenschaft ohne größere Schwierigkeiten aufgestellt werden kann, erfolgt die Aufstellung des Einkaufsplanes. Die Einkaufsgenossenschaft, die zu dem Zweck gegründet wurde, ihren Mitgliedern die von ihnen benötigten Waren möglichst billig zu verschaffen, ist nach der Aufstellung des Absatzplanes in der Lage, den gesamten Bedarf für das nächste Geschäftsjahr zu überblicken, und kann auf dieser Basis mit den einzelnen Lieferanten Abschlüsse auf große Warenmengen machen und dadurch die günstigsten Bedingungen erlangen.

Aus der Verkaufsstatistik der früheren Jahre konnte auch ermittelt werden, wie sich der Absatz der verschiedenen Artikel im Laufe der Jahre verteilt, d. h., ob das ganze Jahr über der gleiche Bedarf besteht, oder aber, ob für den einen oder anderen Artikel in bestimmten Zeiten besondere Nachfrage besteht. Diese Erkenntnisse sind ebenfalls bei Aufstellung in das Einkaufsbudget einzubauen und der Abruf der einzelnen Güter entsprechend vorzunehmen. Auf diese Weise können eine längere Lagerung mit den damit zusammenhängenden Folgen, wie Schwund, Verderb, Diebstahl und Zinsverlust vermieden, also Materialunkosten und Geldunkosten erspart werden.

Das Einkaufsbudget ist alsdann wieder der Ausgangspunkt des Finanzplanes. Die Genossenschaftsleitung kann von vornherein übersehen, wie sich der Geldbedarf über das Jahr verteilt, und kann somit entsprechende Finanzdispositionen treffen. Daneben läßt sich auch übersehen, in welchem Umfange evtl. zur Ueberbrückung einer augenblicklichen Illiquidität Bankgeld in Anspruch genommen werden muß, sodaß bereits im voraus die entsprechenden Verhandlungen mit der Leitung der Bankverbindung wegen Einräumung eines Kredites in die Wege geleitet werden können.

Nicht zuletzt gestattet die Planung auch einen Ueberblick über sonstige Anforderungen, die die Betätigung des Geschäftsbetriebes in personeller und sachlicher Hinsicht stellt.

Handelt es sich um einen Genossenschaftsbetrieb, der gewisse Artikel in eigenen Betrieben herstellt, so bietet der primäre Ab-

satzplan auch die Grundlage für die Aufstellung eines sekundären Produktionsplanes. Es können in produktionstechnischer Hinsicht alle Vorbereitungen getroffen werden, damit der benötigte Bedarf ohne Störungen und Verzögerungen in den eigenen Produktionsbetrieben hergestellt werden kann.

Wir sehen somit, daß durch den Wirtschaftsplan, der bei den Einkaufsgenossenschaften wegen der relativ leichten Erfassung des zu erwartenden Absatzes ohne größere Schwierigkeiten aufgestellt werden kann, die gesamte Wirtschaftsführung einen einheitlichen und planvollen Ausbau erfährt und Reibungen und andere Eventualitäten, die zu Verlusten der Genossenschaft führen, vermieden werden können.

Durch den Wirtschaftsplan wird im voraus die gesamte Wirtschaft der Genossenschaft für die nächste Geschäftsperiode festgelegt, so daß auf der Grundlage dieses Planes alle Veranstaltungen, die zu seiner reibungslosen Aufrechterhaltung erforderlich sind, getroffen werden können.

B. Die Mitrechnung.

1. Die Buchhaltung.

a) Die hauptsächlich vorkommenden Buchhaltungsformen bei den Einkaufsgenossenschaften.

Der Entwicklungsgang und die Ausgestaltung der genossenschaftlichen Buchführung sind symptomatisch für den Aufbau und das Erstarken der Einkaufsgenossenschaften. Die überwiegende Mehrzahl der Einkaufsgenossenschaften arbeitet mit dem System der doppelten Buchführung, und nur ganz selten treffen wir bei ganz kleinen Genossenschaften noch Reste der einfachen Buchhaltung[17].

Von den Buchhaltungsformen des Systems der Doppik wird von den Einkaufsgenossenschaften die amerikanische Buchhaltungsform, je nach Größe des Betriebes, mehr oder weniger ausgebaut, bevorzugt und weitgehend angewendet.

Die erste Aufzeichnung der verschiedenen Geschäftsvorfälle erfolgt in zeitlicher Reihenfolge in den Grundbüchern, von denen die Einkaufsgenossenschaften, entsprechend ihrem Geschäftsumfang und ihren Betriebserfordernissen, unter sachlicher Gliederung des Rechnungsstoffes eine verschieden große Anzahl führen[18].

In der Regel ist die Aufstellung in folgende Grundbücher anzutreffen:

---

[17] Hildebrand: Organisation und Direktion des genossenschaftlichen Betriebes, S. 220. Halberstadt 1927.

[18] Geldmacher: a. a. O. S. 27.

1. Hauptkassenbuch,
2. Kassenbuch der Filialen,
3. Bankbuch,
4. Postscheckbuch,
5. Rechnungseingangsbuch,
6. Rechnungsausgangsbuch.

Daneben wird meistens noch ein Memorial geführt, das zur Verbuchung aller Geschäftsvorfälle dient, die nicht den Kassen-, Bank-, Postscheckverkehr, den Wareneingang und den Warenausgang betreffen, wie z. B. Rabatt, Skontiabzüge, Wechselverkehr usw.

In größeren Einkaufgenossenschaften ist die Zahl der Grundbücher erheblich erweitert. An die Stelle eines Bankbuches treten oft je eines für die Großbank, Sparkasse oder sonstige Banken, mit welchen die Genossenschaft in Geschäftsverkehr steht. Auch das Rechnungseingangsbuch erfährt oft eine weitere Einteilung. So finden wir z. B. Rechnungseingangsbücher für Handelswaren, die unbearbeitet weiterverkauft werden, und solche für Rohwaren und Materialien, die in den eigenen Produktionsbetrieben verarbeitet oder in den Veredelungsbetrieben veredelt werden.

Eng mit den Grundbüchern zusammen hängt die Führung des Kontokorrents, wobei es charakteristisch ist, daß bei den Kleingenossenschaften die Zahl der Kreditoren meist größer ist, als jene der Debitoren.

Die gruppenweise periodisch zusammengefaßten Grundbuchungen werden in das Amerikanische Journal übertragen, das vielfach, im Gegensatz zu den Vorjournalen, den Grundbüchern, als Sammel- oder Hauptjournal bezeichnet wird.

In mittleren und kleineren Einkaufsgenossenschaften mit begrenzter Kontenzahl dient das Amerikanische Journal zugleich als Hauptbuch; Gewinn- und Verlustrechnung und Bilanz werden im Journal entwickelt und aufgestellt. Entgegen der allgemeinen Uebung enthalten die Journalkonten außer den summarischen Geschäftsvorfällen die Kontenbestände, die somit das ganze Jahr hindurch mitgeschleppt werden müssen.

Die Zahl der in den Einkaufsgenossenschaften erforderlichen Nebenbücher ist nicht fest umgrenzt. In den Filialen oder Auslieferungslagern werden zur Selbstorientierung und Kontrolle zur Zentralbuchhaltung besondere Lagerbücher geführt.

Einkaufsgenossenschaften mit Produktions- und Veredelungsbetrieben verwenden, aufbauend auf die Grundbücher, besondere Betriebsabrechnungen, bei weiter ausgebauter Organisation der Betriebsjournale zur Spezialisierung und Verteilung der auf die einzelnen Betriebskosten entfallenden Aufwendungen, um durch Hinzunahme der Erlöse die einzelnen Betriebsergebnisse festzuhalten.

In neuerer Zeit finden wir auch vereinzelt mechanische Hilfsmittel in den Buchhaltungen der Einkaufsgenossenschaften. So konnten wir bei verschiedenen Genossenschaften feststellen, daß sie zwar die Grundbücher und das Journal noch handschriftlich führen, dagegen die Buchungen im Kontokorrent und im Hauptbuch durch Maschinen vornehmen ließen. Dabei haben sie für die Grundbücher und das Journal das gebundene Buch beibehalten, während sie für die Kontokorrent- und Hauptbuchkonten die Karteiform gewählt haben. Vielfach wurde auch bei den Einkaufsgenossenschaften die Durchschreibebuchführung eingeführt, um dadurch die sich hieraus ergebende Zeit- und Personalersparnis auszunützen. In der Hauptsache findet dabei das Taylorix-Durchschreibeverfahren, das aus der Ruf-Buchhaltung hervorgegangen ist, Verwendung. Im großen und ganzen ist die Einstellung der Einkaufsgenossenschaften für die Einführung moderner Buchhaltungsmethoden vorerst noch nicht reif.

b) Kontensystematik, Kontenschaubilder und Kontierung.

Die Buchführung der Einkaufsgenossenschaften läßt sich am zweckmäßigsten veranschaulichen, wenn wir versuchen, aus den Unterlagen, die wir über das Rechnungswesen derselben gewinnen konnten, festzustellen, ob die Fülle der zur Verwendung kommenden Konten nicht nach irgendwelchen Gesichtspunkten gegliedert ist. Bei den Einkaufsgenossenschaften kennt man kaum etwas von systematischen Kontenplänen, da es sich meist um eine unterschiedslose Zusammenstellung von Konten des Hauptbuches handelt, wenn die Aufstellung eines Kontenplanes gefordert wird. Ein Beispiel einer genossenschaftlichen Kontenaufstellung möge dies verdeutlichen:

Beispiel einer genossenschaftlichen Kontenaufstellung.

Waren	Leergut
Bäckerei	Grundstücksverwaltung
Konditorei	Geschäftsguthaben
Fleischwaren	Reservefonds
Mühle	Dispositionsfonds
Kaffeerösterei	Personalunterstützungsfonds
Kraftwagenbetrieb	Rücklagen für gemeinnützige Zwecke
Maschinenbetrieb	Rücklagen für Rückvergütung
Schlosserei	Hypotheken
Brennstoffe	Hypothekenaufwertung
Inventar	Spareinlagen
Maschinen	Lieferanten
Kühlanlagen	Geschäftsguthaben ausgeschiedener Mitglieder
Beleuchtungs- und Heizungsanlagen	Allgemeine Steuerrücklage
Kraftwagenpark	Noch zu zahlende Unkosten
	Verlust- und Ueberschußrechnung

Fuhrpark	Lohn und Gehalt
Gebäude und Grundstücke	Zinsen
Bankeinlagen	Unkosten
Beteiligung	Kasse
Hypotheken-Darlehen	Barzahlungsabzug[19].
Wertpapiere	
Bank- und Postscheck	
Schuldner	

Der eine Genossenschaftsbetrieb unterscheidet nur Bestandskonten und Erfolgskonten, der andere führt auch gemischte Konten. In dieser Hinsicht haben die Revisionsverbände noch eine große Aufgabe zu erfüllen, indem sie für die einzelnen Genossenschaften eine systematische Kontenteinteilung schaffen[20].

Der Einteilung der Bestandskonten in Vermögenskonten, der Erfolgskonten in Verlustkonten und Gewinn- bzw. Erübrigungskonten und der gemischten Konten in Warenkonten und Produktionskonten ist wenig Bedeutung beizumessen. Einiges Interesse erwecken aber die gemischten Konten. Das Warenkonto enthält meist, außer den im Zentrallager ruhenden Waren, die in den Auslieferungslagern ruhenden Waren. Daß eine Bereinigung eines solchen Kontos Schwierigkeiten bereitet, ergibt sich aus der folgenden Darstellung eines genossenschaftlichen Warenkontos, auf dem ungefähr alle in Betracht kommenden Posten verbucht sind.

Warenkonto[21]

1. Anfangsbestand: a) im Zentrallager b) im Auslieferungslager zum Verkaufspreis minus dem durchschnittlichen Unkostensatz.	1. Geldablieferungen der Auslieferungslager an die Kasse, Bank oder Postscheck.
2. Wareneingang zum Rechnungsbetrag.	2. Gelder, die seitens der Auslieferungslager für Zahlungen an Lieferanten, Frachten, Gehälter, soziale Versicherungen, Steuer, Unkosten usw. verausgabt wurden.
3. Frachten, Rollgelder, Lagerspesen, Zölle.	3. Geldbestände.
	4. lt. Memorial entstandene Lastschriften an Lieferanten über Leergut, Warenrücksendungen oder Verkäufe sowie Abzüge für Skonto, Mindergewicht und Minderwertigkeit der Waren.
4. Voll- und Leergutrücklieferungen der Auslieferungslager.	5. Lt. Lieferungsschein an die Produktions- und Veredelungsbetriebe abgegebene Waren.
5. Voll- und Leergutrücklieferungen der Produktionsbetriebe.	6. Preisverluste.

[19] Heidkamp: a. a. O. S. 35.
[20] Hildebrand: a. a. O. S. 43.
[21] Heidkamp: a. a. O. S. 38.

6. Voll- und Leergutrücklieferungen der Veredelungsbetriebe.
7. Umsatzsteuer.
7. Außerordentliche Verluste durch Brand, Diebstahl, Verderb.
8. Endbestand
   a) im Zentrallager,
   b) in den Auslieferungslagern zum Verkaufspreis minus dem durchschnittlichen Unkostensatz.

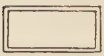
Zur Veranschaulichung der bei den Einkaufsgenossenschaften vorherrschenden Kontengliederungen ist es erforderlich, verschiedene Kontenpläne durch Schaubilder wiederzugeben. Für die bildliche Darstellung der bei den Einkaufsgenossenschaften vorherrschenden Kontensystematik wählen wir die Konten-Symbolik, die Schmalenbach in seinem Kontenrahmen benutzt[22]. Nachstehend geben wir zuerst einen Ueberblick über die einzelnen Symbole.

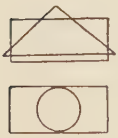
Konto mit Sollsaldo

Konto mit Habensaldo

Konto mit wechselndem Saldo

Konto ohne Saldo


Mehrere Konten ähnlicher Art mit gleichem Saldo


Mehrere Konten ähnlicher Art, jedoch mit verschiedenen Salden

Die Buchungen werden durch horizontale Linien wiedergegeben, dabei stellt eine links in die Kontenfigur einlaufende Linie eine Sollbuchung, eine rechts auslaufende Linie eine Habenbuchung dar. Die Punkte, von denen einige Buchungslinien ausgehen oder in sie endigen, bedeuten, daß hier ein Kontierungsabschnitt sich befindet, der im Schaubild nicht näher dargestellt werden soll[22a].

Das folgende Kontenschaubild zeigt eine primitive Geschäftsbuchführung, wie sie mit mehr oder weniger starken Variationen in den kleinen Konsumgenossenschaften anzutreffen ist. Das Wa-

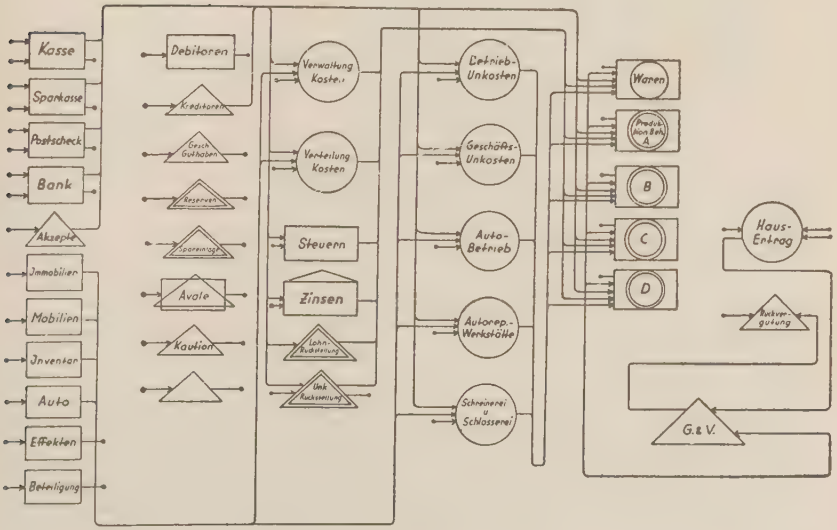
[22] Schmalenbach: Der Kontenrahmen, S. 6 ff.
[22a] Schmalenbach, a. a. O. Seite 41.

renkonto und die Produktionskonten werden mit den direkten Aufwendungen an Waren und Materialien belastet, während auf dem Gewinn- und Verlustkonto die gesamten übrigen Aufwendungen zur Verbuchung gelangen. Warenkonto und Produktionskonto sind gemischte Konten; außer dem Roherfolg, der Differenz zwischen Einstandspreis und Verkaufspreis der Waren, enthält das Warenkonto z. B. die Warenbestände im Zentrallager und jene der Auslieferungslager.

Das Schaubild 2 baut auf folgendem Kontenplan auf:

Kontenplan:

Ka	=	Kassenkonto
		Ka 1 Hauptkasse
		Ka 2 Sparkasse
Po	=	Postscheck-Konto
Ba	=	Bank-Konto
Akz	=	Akzept-Konto
Wa	=	Warenbetrieb
		Wa 1 Warenkonto
		Wa 2 Warenkonto-Betriebsunkosten
		Wa 3 Warenkonto-Geschäftsunkosten
Aslgr.	=	Aslgr 1 Auslieferungslager 1
		„ 2 „ 2
		„ 3 „ 3
		„ 4 „ 4
		„ 5 „ 5
		„ 6 „ 6

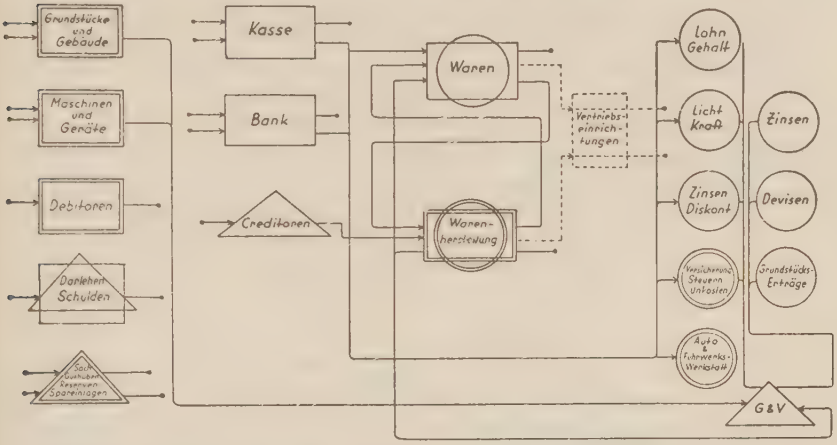


Pro A	=	Produktionsbetrieb A
		Pro A 1 Fabrikationskonto
		„ 2 Betriebsunkostenkonto
		„ 3 Geschäftsunkostenkonto
Pro B	=	Pro B 1 Fabrikationskonto
		„ 2 Betriebsunkostenkonto
		„ 3 Geschäftsunkostenkonto
Pro C	=	Pro C 1 Fabrikationskonto
		„ 2 Betriebsunkostenkonto
		„ 3 Geschäftsunkostenkonto
Pro D	=	Pro D 1 Fabrikationskonto
		„ 2 Betriebsunkostenkonto
		„ 3 Geschäftsunkostenkonto
Imm.	=	Immobilien-Konto
Mob.	=	Mobilien-Konto
Inv.	=	Inventar-Konto
Aut.	=	Auto-Konto
Eff.	=	Effekten-Konto
Bet.	=	Beteiligungs-Konto
Deb.	=	Debitoren-Konto
Kred.	=	Kreditoren-Konto
Gesch.	=	Geschäftsunkosten-Konto
Res.	=	Reserve-Konto
Dis.	=	Dispositionsfonds-Konto
Unt.	=	Unterstützungs-Konto
Av.	=	Avale
Lo.	=	Lonsteuer-Konto
		Lo 1 Lohnsteuer I
		Lo 2 Lohnsteuer II
Kau.	=	Kautions-Konto
Rück.	=	Rückvergütungs-Konto
Del.	=	Delkredere-Konto
Hau.	=	Haus-Ertrags-Konto
U.	=	Unkosten-Konto
		U a Verwaltungskosten
		U b Vertriebsunkosten
		U 1 Autobetriebsunkosten
		U 2 Autoreparaturen-Konto
		U 3 Schreinerei — Schlosserei
		U 4 Zinsen
		U 5 Steuern
		U 6 Unkostenrücklage I
		U 7 Unkostenrücklage II
Bil.	=	Bilanzkonto
Ver.		
u. Gew.	=	Verlust- und Gewinn-Konto

Nach Einsetzung der in den Betrieben und den Lagern ruhenden Bestände geben diese Konten an das Gewinn- und Verlustkonto Reinerfolge ab, da alle in Frage kommenden Aufwendungen auf gesonderten Geschäfts- und Betriebsunkostenkonten, soweit sie nicht direkt verbucht sind, vorgesammelt werden, um von diesen

den einzelnen Waren- und Warenherstellungskonten zugeführt zu werden.

Was bereits aus dem Kontenplan ersichtlich wird, geht aus dem Schaubild noch deutlicher hervor, nämlich neben dem Streben nach praktischer, zweckmäßiger Kontendetaillierung und klarer Kontenbestimmung und -abgrenzung der Versuch, alle Buchungen auf dem kürzesten Wege auf die richtigen Konten zu bringen.



Die Ausführungen über die Buchhaltungsformen und die Kontensystematik, vor allem aber die Kontenschaubilder haben bereits erkennen lassen, wie es in den Konsumgenossenschaften um die Kontierung steht. Nur in den wenigsten Betrieben, die ihre Buchhaltungskonten einigermaßen gegliedert und geordnet haben, bestehen Kontierungsrichtlinien.

Aber in der Mehrzahl der Einkaufsgenossenschaften wird über die Buchungsposten, die nicht ohne weiteres klar sind oder die nicht für ein einzelnes oder ein bestimmtes Konto in Frage kommen, von Fall zu Fall entschieden. Meist kommt es dann zwischen Buchhalter und Buchhaltungschef zu einer mehr oder weniger heftigen Auseinandersetzung, bei der das zuständige Vorstandsmitglied letzte Instanz ist.

Die unklaren Buchungsposten sowie diejenigen, die auf den ersten Blick nicht klar sein sollen, werden vorerst auf ein allgemeines Konto genommen. In primitiven Einkaufsgenossenschafts-Buchhaltungen hat das Gewinn- und Verlustkonto zugleich das Amt dieses allgemeinen Kontos inne. Die Buchführungen größerer Einkaufsgenossenschaften weisen dagegen, je nach Bedarf, ein oder mehrere solcher Sammelkonten auf.

In der Folge wollen wir noch den Versuch machen, die beiden Kontenschaubilder auf Seite 81 und 83 unter Berücksichtigung der

Schmalenbachschen Kontensystematik wiederzugeben. Dabei wollen wir die Systematik zu Grunde legen, die Schmalenbach in seinem Kontenrahmen entwickelt hat und die auf Organisationsarbeit und Schaubilder abgestellt ist und auch für die Einkaufsgenossenschaft Verwendung finden kann. „Der Kontenrahmen enthält 1000 Konten, die nach dem Dezimalsystem in 10 Kontenklassen zu je 10 Kontengruppen mit je 10 Einzelkonten gegliedert sind[23]."

Es folgt eine Aufzählung der 10 Kontenklassen:

Es stellen dar

die Klassen	0	die ruhenden Konten,
die Klassen	1—9	die bewegten Konten.

Die Klassen der bewegten Konten sind folgende:

Klasse 1 Finanzkonten,
„ 2 Nichtaufwand, neutraler Aufwand, neutraler Ertrag,
„ 3 Aufwand, nicht anderen Klassen angehörend,
„ 4 Magazin- und Lohnkonten,
„ 5 Aufwand- und Rückrechnung,
„ 6 Hilfsbetriebe,
„ 7 Hauptbetriebe,
„ 8 Halb- und Fertigfabrikate,
„ 9 Verkaufskonten, Erlöse, Gesamtabrechnung[24].

An Hand der systematischen Schaubilder können wir nunmehr einen Vergleich mit den bereits früher dargestellten vornehmen.

Wir haben die auf Seite 79 gemachten Angaben über die Kontensymbolik in einigen Punkten zu ergänzen bzw. zu ändern. Ein Konto, dessen Zeichen innen gekreuzt ist, oder bei dem die Kreuzung markiert und nur durch Schrift gekennzeichnet ist, steht im Schaubild an falscher Stelle, d. h. nicht in der Reihe seiner Klasse[25].

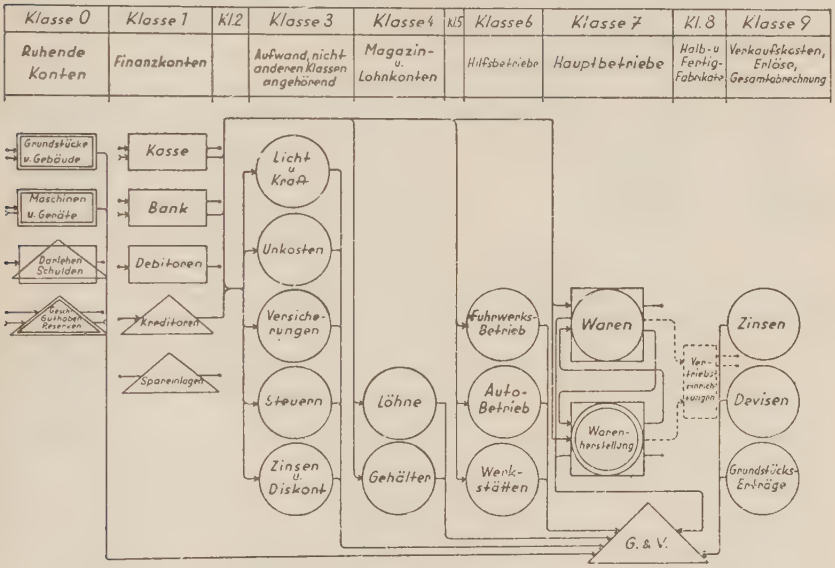
Die Punkte, von denen einige Buchungslinien links ausgehen, oder in die sie rechts endigen, bedeuten nicht allgemein, daß hier ein Kontierungsabschnitt sich befindet, der im Schaubild nicht näher dargestellt werden soll, sondern deuten an, daß die Gegenkonten der Finanzklasse angehören; dagegen wird auf die den übrigen Klassen angehörenden Konten durch kleine Halbkreise hingewiesen.

Schon bei dem Schaubilde 3, das demjenigen Nr. 1 entspricht und nur eine primitive Geschäftsbuchführung einer kleinen Genossenschaft darstellt, zeigt sich der Vorteil der Systematik. Daß zum Beispiel das Warenkonto nur mit den Einstandskosten belastet wird und alle übrigen Aufwendungen direkt auf Gewinn- und Verlustkonto verbucht werden, wird durch die parallelen Aufwandsströme viel klarer ausgewiesen, ebenso wie der Nachteil

[23] Organisations-Lexikon le Coutre—Thoms. (Lit.-Verz.) S. 246/247.
[24] Schmalenbach, E.: Der Kontenrahmen, a. a. O. S. 12—41.
[25] Schmalenbach, E.: a. a. O. S. 43.

der gemischten Konten, die die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Betriebszweige in Bruttoziffern angeben.

Das Schaubild 4 entspricht jenem Nr. 2, nur daß in Nr. 4 eine systematische Gliederung im Sinne Schmalenbachs vorgenommen wurde. Vorteilhaft wirkt auch hier gegenüber dem unsystematischen Schaubild Nr. 2 die Uebersicht über den Gang der Verrechnungen. Diese lassen ohne Schwierigkeiten erkennen, daß den einzelnen Hauptbetriebskonten außer den Einstandskosten bzw. den produktiven Konten alle übrigen Aufwendungen anteilig belastet werden, so daß das Gewinn- und Verlustkonto nur Reinerträge der Betriebszweige und die sonstigen Erträge sammelt.

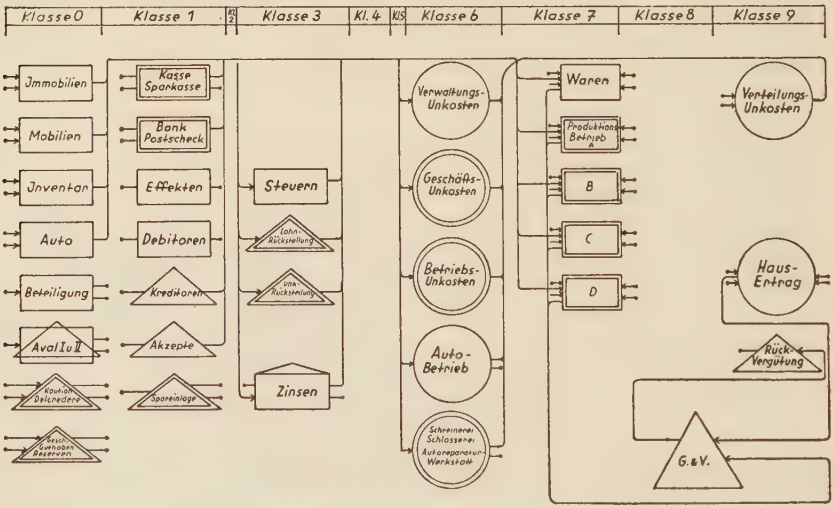


Wenn auch in der überwiegenden Mehrzahl der Einkaufsgenossenschaften, abgesehen von vereinzelten Fällen, in welchen bei Kleingenossenschaften die einfache oder eine verbesserte einfache Buchführung verwendet wird, die doppelte Buchführung angewandt wird, so kann doch der Auffassung, daß nur die Anwendung der doppelten Buchführung gestatte, ein Geschäftsergebnis nach handelsüblichem Brauch folgerichtig aus den Büchern zu entwickeln, nicht ohne weiteres beigetreten werden.

Bei der Unterschiedlichkeit in der Struktur, im Aufbau, in der Betriebsgröße, im Geschäftsumfang, in den Betriebserfordernissen usw.[26] dürfte es nicht zweckmäßig sein, ein bestimmtes System vorzuschreiben oder etwa der deutschen oder der italienischen oder

[26] Geldmacher: a. a. O. S. 27—28.

der amerikanischen oder sonst irgendeiner Form der Doppik allgemein für die Einkaufsgenossenschaften den Vorzug zu geben. Es muß jeder Leitung von Einkaufsgenossenschaften selbst überlassen bleiben, eine Buchhaltungsform zu wählen, die eine den vorgenannten Faktoren entsprechende einfache, geradlinige und übersichtliche Aufzeichnung und Verbuchung der Geschäftsvorfälle vom Beleg bis zu den Hauptbuchkonten gewährleistet. Auch die Frage, ob es vorteilhafter ist, zur Anwendung der losen Blattbuchhaltung, der manuellen oder der maschinellen Durchschreibeverfahren überzugehen, wird nur unter Beachtung der im Einzelfalle gegebenen Umstände zu beantworten sein. Allerdings dürfte es nicht ratsam sein, teilweise handschriftlich in gebundene Bücher, teilweise maschinell auf Karten zu buchen, da die Fehlermöglichkeiten unübersehbar sind.



2. Die kurzfristige Erfolgsrechnung.

a) Die Bedeutung der kurzfristigen Erfolgsrechnung für die wirtschaftliche Betriebsführung.

Die Einkaufsgenossenschaften, insbesondere die Groß-Einkaufsgenossenschaften mit ihren umfangreichen Zentral- und Auslieferungslagern, ihren weitverzweigten Filialsystemen, Warenherstellungs- und Veredelungsbetrieben, Hilfsbetrieben und Werkstätten verschiedenster Art neigen zur Schwerfälligkeit und Unwirtschaftlichkeit und erfordern daher eine fortlaufende Kontrolle der Wirtschaftlichkeit und Rentabilität innerhalb bestimmter Zeitabstände.

Die Jahresrechnung mit ihrem offiziösen Charakter hat mit soviel äußeren Nötigungen zu kokettieren, daß sie sich mit einer

ernsthaften Messung der Wirtschaftlichkeit höchstens im Nebenberuf beschäftigen kann[27]. Die betrieblichen Schwächen und Stärken der Konsumgenossenschaften lassen sich aber auch nicht durch gelegentliche rohe Bleistiftabrechnungen, wie sie im Laufe des Jahres zuweilen vorgenommen werden, aufdecken.

Hier hilft nur eine gute kurzfristige Erfolgsrechnung, die das Zusammenwirken von Aufwendungen und Erträgen insgesamt wie im einzelnen klarlegt. Die monatliche Gewinnrechnung, d. h. die kurzfristige Erfolgsrechnung, läßt erkennen, wie die Genossenschaft als Ganzes und wie sie in ihren Teilbetrieben arbeitet. Sie gibt die Möglichkeit, schnell eingreifen zu können, wenn an irgendeiner Stelle im Betrieb Mißwirtschaft wahrzunehmen ist. Eine gute kurzfristige Erfolgsrechnung mit ihrem Charakter einer inneren Betriebsrechnung ist vortrefflich geeignet, der Genossenschaftsleitung die Schäden zu zeigen, die in der Betriebsorganisation liegen, so daß dieselben rechtzeitig beseitigt werden können und so die Genossenschaft vor evtl. großen Verlusten verschont bleibt. Durch die kurzfristige Erfolgsrechnung werden aber auch die Stärken der Genossenschaft ersichtlich, so daß die Genossenschaftsleitung in der Lage ist, den einen oder anderen gut arbeitenden Betrieb auszubauen oder den Absatz bestimmter Artikel zu forcieren.

Es handelt sich somit bei der kurzfristigen Erfolgsrechnung um einen wichtigen Teil des Rechnungswesens, deren oberste Aufgabe die Messung der Wirtschaftlichkeit des Betriebes ist. Diese Aufgabe ist kontrollierender Natur und erstreckt sich auf:

1. das Innere des Betriebes, auf dessen Leistung und bedeutet somit eine Betriebskontrolle;
2. das Aeußere des Betriebes, d. h. den Markt und ist somit gleichzeitig auch Preiskontrolle.

Eine besondere Organisation ist für die Aufstellung einer kurzfristigen Erfolgsrechnung nicht erforderlich, da diese auf der bereits vorhandenen Organisation der Buchhaltung, die allerdings zu diesem Zwecke ausgebaut sein muß, aufbaut. In der Folge wollen wir uns mit der Frage der Aufstellung kurzfristiger Erfolgsrechnungen bei den Einkaufsgenossenschaften auseinandersetzen[28].

b) Die kurzfristige Erfolgsrechnung bei Einkaufsgenossenschaften.

Wir finden heute nicht selten in der Genossenschaftspraxis die Auffassung vertreten, Zwischenbilanz und Rohbilanz seien gleichbedeutend. Diese Auffassung ist aber irrig, da die Rohbilanz nur eine Zusammenstellung der Summen der Sollseiten und der Sum-

[27] Schmalenbach: Dynamische Bilanz, S. 296.

[28] Im Dienste von Wirtschaftsführung und Wirtschaftsprüfung. Berlin 1932; Die wichtigsten Probleme der betriebswirtschaftlichen Formenlehre, die kurzfristige Erfolgsrechnung.

men der Habenseiten aller Hauptbuchkonten darstellt; sie zeigt uns nur, wenn die Addition der Soll- und Habensummen Summengleichheit ergibt, ob jeder Buchungsfall doppelt, im Soll und im Haben, und zahlenmäßig richtig verbucht worden ist. Mehr kann man von ihr nicht verlangen, deshalb kann auf sie auch nicht der Begriff „Zwischenbilanz" angewandt werden.

Die Zwischenbilanz in dem hier verstandenen Sinne soll zu einem bestimmten Zeitpunkt zeigen, welches Geschäftsergebnis (Gewinn oder Verlust) bis zu diesem Zeitpunkt erzielt worden ist. Dadurch will sich der Leiter vor unangenehmen Ueberraschungen am Jahresende und vor Fehldispositionen seinerseits in der Zeit bis zum nächsten Abschluß schützen.

Der Wert einer zwischenzeitlichen Erfolgsübersicht ist u. a. abhängig von dem Tage, an dem diese Uebersicht fertiggestellt ist. Die Raschheit der Aufstellung der Monatsbilanz geht häufig auf Kosten der Vollständigkeit und der Exaktheit. Es ist besser, einige Tage später ein wahres Bild von der Genossenschaft zu bekommen, als in kürzester Frist ein zweifelhaftes Ergebnis. Auch bei der kurzfristigen Erfolgsrechnung müssen, sofern sie ihren Zwecken gerecht werden will, alle die Werte und Werteverschiebungen zahlenmäßig berücksichtigt werden, die auch beim Jahresabschluß in Rechnung zu stellen sind.

Dabei ergeben sich besondere Schwierigkeiten hinsichtlich der Erfassung der Warenbestände, die im Mittelpunkt der kurzfristigen Erfolgsrechnung bei Warenhandelsbetrieben und damit auch bei Einkaufsgenossenschaften stehen. Für die Ermittlung der Warenbestände kommen hauptsächlich zwei Methoden in Frage; die eine ist die beim Jahresabschluß übliche Inventur, die man in der Regel bei der kurzfristigen Erfolgsrechnung, um Kosten zu sparen oder, weil man nicht genügend Zeit hat, nicht anwendet, obwohl sie immer das geeignetste Mittel zur exakten Feststellung von Beständen bleiben wird. Somit bleibt nur die zweite Methode, d. h. die Skontration, die darin besteht, daß man von dem letzten durch Inventur ermittelten Bestande ausgehend, jeden einzelnen Zugang zu- und jeden Abgang abschreibt und so den jeweiligen Bestand ermittelt. Die mit dieser Methode verbundenen Fehler treten erst bei der nächsten Inventur zutage. Sorgfältige Führung der Bücher, insbesondere der Lagerbücher bzw. der Lagerkartei, ist eine der wesentlichsten Voraussetzungen für eine möglichst genaue Erfassung der Warenbestände auf diesem Wege. Zum Zwecke der Kontrolle werden die Eintragungen in die Lagerkartei mit denen in das Eingangsfakturenbuch bzw. mit den Fakturen, Frachtbriefen usw. verglichen.

Im folgenden stützen wir uns auf die Verhältnisse einer Genossenschaft, die den Bezug von verschiedenen Waren für ihre Mitglieder besorgt. Mit Rücksicht auf die Zwischenbilanz wird das Hauptbuchkonto „Waren" in ein reines Bestandskonto und in ein

Erfolgskonto zerlegt. Das Bestandskonto erhält den Namen „Lagerkonto", während das Erfolgskonto mit „Umsatzkonto" bezeichnet wird. Schematisch dargestellt sieht die wertmäßige Bewegung der Waren auf diesen beiden Hauptbuchkonten folgendermaßen aus:

Lager-Konto

Bestand	per Umsatzkonto
Wareneingang	zu Verrechnungspreisen
Direkte Unkosten usw.	per Bilanz (Bestand)

Umsatz-Konto

an Lagerkonto zu Verrechnungspreisen	Warenausgang (zum Abgabepreis)
per Verlust- und Gewinnkonto (Umsatzrohgewinn)	

Das Lagerkonto als reines Bestandskonto hat die Aufgabe, am Monatsende als Saldo den jeweiligen Lagerbestand auszuweisen. Dies geschieht in der folgenden Weise: Das Lagerkonto wird belastet mit dem Einstandspreis der eingehenden Waren und den darauf entfallenden direkten Einkaufskosten (Frachten usw.). Außerdem kommen ins Soll des Lagerkontos Rücksendungen der Kunden zu stehen. Auf der Habenseite werden Gutschriften des Lieferers und am Monatsende der Wert der ausgegangenen Waren eingetragen. Das Umsatzkonto als Erfolgskonto soll den Bruttoüberschuß, der aus dem Warenumsatz entstanden ist, ausweisen. Die Lastschriften auf diesem Konto bestehen aus der Warenübernahme vom Lagerkonto, aus Gutschriften an die Mitglieder der Genossenschaft, aus, von der Genossenschaft verauslagten und zu tragenden Frachten, während auf der Habenseite die an die Mitglieder gelieferten Waren zum Abgabepreis eingetragen werden.

Aus diesen Darlegungen ist wohl ersichtlich geworden, daß die Bewertung der einzelnen Warenposten, die vom Lagerkonto auf Umsatzkonto übernommen werden, mit besonderen Schwierigkeiten verknüpft ist.

Wenn das Umsatzkonto den Rohüberschuß ergeben soll, muß es bei der Uebernahme von Waren aus dem Lagerkonto mit dem Preis belastet werden, der sich aus dem Preis der Eingangsfaktura abzüglich eventueller Skonti und Rabatte zuzüglich der Einkaufskosten ergibt. Die Schwierigkeiten bei der Ermittlung dieses Preises liegen in der Aufteilung der direkten Einkaufskosten auf kleinste Umsätze.

Von der Praxis wird häufig gefordert, immer mit festen Verrechnungspreisen bzw. festen normalen Unkostenquoten zu rechnen. Wenn auch hierdurch eine wesentliche Arbeitsvereinfachung erreicht werden könnte, so leidet darunter die Genauigkeit der Kalkulation; denn eine „feste normale" Unkostenquote bzw. ein „fester" Verrechnungspreis wird der individuellen Verschiedenartigkeit der Betriebe nie ganz gerecht. Letzten Endes ist nicht die

Quote das Primäre, sondern die Unkosten sind es; der Unkostensatz wird bestimmt durch die Relation der Unkosten zu ihrer Berechnungsbasis, und nicht umgekehrt werden die Unkosten bestimmt durch die Unkostenquote. Aus diesem Grunde haben wir die Ermittlung von festen Preisen durch Zuschlag einer Unkostenquote außer Acht gelassen. Dabei soll aber nicht verkannt werden, daß der „normale" Unkostensatz ein wertvolles Hilfsmittel zur Kontrolle der Unkosten darstellt.

Die Verrechnung der vom Lagerkonto aus und in das Umsatzkonto eingehenden Waren wird deshalb nicht bei jedem einzelnen Vorgang, sondern in Summen wöchentlich oder monatlich vorgenommen. Zweckmäßigerweise führt man ein Eingangsfakturen- und ein Ausgangsfakturenbuch. Für das Eingangsfakturenbuch ergibt sich folgendes Schema:

Monat .....

Fakturen Tag	Vermerk Nr.	Lieferant	Gesamt-		Artikel I		Artikel II	
			Menge	Betrag	Menge	Betrag	Menge	Betrag

Am Ende des Monats wird der Zugang sowohl im ganzen, als auch an einzelnen Artikeln, hinsichtlich Menge und Betrag, durch Addition ermittelt.

Das Ausgangsfakturenbuch zeigt im wesentlichen folgende Aufteilung:

Monat .....

Fakturen		Vermerk	Kunde Name Ort	Gesamt-		Artikel I	Artikel II
Tag	Nr.			Menge	Betrag	Menge	Menge

Die Aufgliederung des Ausgangsfakturenbuches ist ziemlich die gleiche wie die des Eingangsfakturenbuches. Der Hauptunterschied besteht darin, daß bei den Artikelspalten die Betragskolonnen, weil sie für unsere Zwecke nicht erforderlich sind, wegfallen. Aus irgendwelchen sonstigen Gründen können natürlich auch im Ausgangsfakturenbuch Wertspalten geführt werden.

Die Auswertung dieser beiden Bücher für den für die Erfolgsermittlung notwendigen Verrechnungspreis geschieht in folgender Weise: Am Ende des Bilanzmonats werden im Eingangsfakturenbuch die auf den einzelnen Artikel entfallenden direkten Spesen diesem zugeschrieben; Gutschriften der Lieferanten u. ä. werden in Abrechnung gebracht. Nunmehr werden Mengen- und Wertspalte jedes einzelnen Artikels addiert. So stellen wir den mengen- und wertmäßigen Zugang eines Artikels in einem Monat fest. Aus unserem vorhergehenden Monatsabschluß erhalten wir Menge und Wert des Bestandes an einem Artikel zu Ende des letzten bzw. Beginn dieses Monats. Jetzt erfolgt nachstehende Rechnung:

	Artikel I	Menge	Wert
Bestand am Anfang des Monats lt. letztem Monatsabschluß			RM.
+ Zugang im Laufe des Monats lt. Eingangsfakturenbuch			RM.
Gesamteingang im Monat			RM.

$$\frac{\text{Gesamteingang in RM.}}{\text{Gesamteingang in Menge}} = \text{durchschnittl. Lagerpreis pro Mengeneinheit.}$$

Dieselbe Rechnung ist für die anderen Artikel durchzuführen.

Nunmehr wird im Ausgangsfakturenbuch die im laufenden Monat ausgegangene Menge von Artikel I ermittelt und diese Menge mit dem durchschnittlichen Lagerpreis pro Einheit multipliziert. Dies ergibt den Lagerpreis der ausgegangenen Menge von Artikel I.

Die Errechnung des durchschnittlichen Lagerpreises wird für jede Mengeneinheit gesondert durchgeführt und der gewonnene Wert als Verrechnungspreis ins Ausgangsfakturenbuch eingesetzt.

Durch die monatliche Errechnung des durchschnittlichen Lagerpreises wirken sich Preisänderungen automatisch auf dem Umsatzkonto aus, da der durchschnittliche Lagerpreis als Verrechnungspreis der Ausgänge vom Lagerkonto auf das Umsatzkonto übertragen wird.

Durch Addition von Anfangsbeständen und Monatseingängen und Subtraktion der Ausgänge erhält man die monatlichen Endbestände, die, multipliziert mit den entsprechenden Verrechnungspreisen, gleich sind dem Saldo, der sich beim Monatsabschluß des Lagerkontos ergibt.

Dieser Saldo wird in der Monatsbilanz als Lagerbestand eingesetzt.

Das Eigentümliche der dargestellten Methode für die Ermittlung des Verrechnungspreises besteht darin, daß diese Ermittlung erst bei der Aufstellung der Monatsbilanz durch eine nachträgliche Rechnung, mitunter auch „retrograde Rechnung zum Zwecke der Erfolgskontrolle" genannt, erfolgt.

Uebersichtshalber sei die Reihenfolge der laufenden und der Abschlußbuchungen kurz wiederholt:

1. Verbuchung der Warenkäufe im Soll des Lagerkontos und der Warenverkäufe im Haben des Umsatzkontos.
2. Ermittlung der eingegangenen Waren wert- und mengenmäßig im Eingangsfakturenbuch und des mengenmäßigen Warenausgangs im Ausgangsfakturenbuch.
3. Feststellung des durchschnittlichen Lagerpreises als Verrechnungspreis.
4. Uebernahme der verkauften Waren vom Lagerkonto auf das Umsatzkonto zu dem ermittelten Verrechnungspreis.
5. Uebernahme des Saldos vom Lagerkonto auf die Bilanz.
6. Uebernahme des Saldos vom Umsatzkonto (Umsatzrohgewinn) auf Verlust- und Gewinnkonto.

Das Bild der monatlichen Erfolgsrechnung wird häufig dadurch getrübt, daß Aufwendungen und Erträge, die anteilsmäßig auf den Bilanzmonat entfallen, nur beim Jahresabschluß Berücksichtigung finden. Wie solche Positionen (z. B. Abschreibungen, Hypothekenzinsen, Bankzinsen usw.) bei der Monatsbilanz in Rechnung zu stellen sind, soll das folgende Beispiel zeigen:

Der Wert der Einrichtung am 1. Januar 1900 betrage 6000 M., der Satz der jährlichen Abschreibung 10%. Welcher Abschreibungsbetrag ist in der Monatsbilanz per 31. Januar zu berücksichtigen und wie geschieht dies?

Die jährliche Abschreibung beträgt 10% von 6000 M. = 600 M., für einen Monat beträgt die Abschreibung $\frac{600}{12}$ = 50 M., d. h. die Einrichtung wird nach Ablauf des ersten Monats mit 5 950 M. bewertet. Diese 50 Mark monatliche Abschreibung werden auf einem Abschreibungszwischenkonto verbucht.

Am Ende eines jeden Monats erfolgt dieselbe Rechnung. Die beiden Konten erhalten folgendes Aussehen:

Abschreibungskonto		**Abschreibungszwischenkonto**	
31. Januar	50.—	31. Januar	50.—
28. Februar	50.—	28. Februar	50.—
31. März	50.—	31. März	50.—
. . . . .		. . . . .	
. . . . .		. . . . .	
31. Dezember	50.—	31. Dezember	50.—

Vom Abschreibungszwischenkonto wird am 31. Januar der Abschreibungsbetrag von 50 M. auf die Monatsbilanz übernommen. Der Buchungssatz lautet: Abschreibungszwischenkonto an Monatsbilanz, Abschreibung auf Einrichtungen 50 M.

Die Monatsbilanz per 31. 1. zeigt die Einrichtung und Abschreibungen darauf:

Monatsbilanz per 31. 1.

Kasse	Geschäftsguthaben
.....	.....
.....	.....
Einrichtung 6 000 Mk.	Abschreibung auf Einrichtung Abschreibungszwischenkonto 50 Mark.

Die Abschreibung stellt somit einen Wertberichtigungsposten zu der Aktivposition „Einrichtung" dar. Der Wert der Einrichtung ist auf 5 950 M. reduziert. Bei der am Ende des Monats erfolgenden Gewinnermittlung wirken die 50 M. Abschreibung gewinnmindernd. Das Abschreibungszwischenkonto dient nur der monatlichen Verrechnung. Am Ende des Jahres wird es aufgelöst durch die Buchung: Abschreibungszwischenkonto an Einrichtung 600 M.

Nach dieser Buchung und nach Abschluß des Kontos Einrichtung erscheint die Einrichtung in der Jahresabschlußbilanz mit 5400 M.

In entsprechender Weise sind Zwischenkonten als Verrechnungskonten für aufgelaufene aber noch nicht gutgeschriebene Bankzinsen, für Hypothekenzinsen, für rückständige Löhne, für vorausbezahlte Reklame, vorausbezahlte Miete usw. zu führen; kurzum auch in der Monatsbilanz sind alle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten der Genossenschaft richtig bewertet einzustellen. Nur so bekommt die Monatsbilanz Sinn und Zweck. Es ist möglich, und bei vielen Genossenschaften ist dies beim Jahresabschluß der Fall, die durch diese Zwischenkonten ermittelten Posten, die der Rechnungsabgrenzung dienen und die beim Uebergang von einem Jahr zum anderen bezw. von einem Monat zum anderen auftreten, auf einem transitorischen Konto zu sammeln und nur den Saldo in die Bilanz aufnehmen.

Die Monatsbilanzaufstellung geschieht u. E. sehr zweckmäßig in der Form der Betriebsübersicht. Das einfachste und bekannteste Schema einer solchen hat in verkleinertem Maße folgendes Aussehen:

Monatsbilanz per . . . . . .

Hauptbuchblatt	Konto	Umsätze		Saldobilanz		Zwisch. Bilanz	V. & G.	
		Soll	Haben	Soll	Haben	S. H.	Aufwand	Ertrag

Dieses Schema wird in der Praxis mit verschiedenen Abänderungen, je nach den besonderen Bedürfnissen, angewandt. Während in dem vorstehenden Monatsbilanzschema in die Spalte „Umsätze" die Anfangsbestände plus Soll- bezw. Haben-Buchungen eingetragen werden, wird immer mehr für richtig befunden, die Anfangsbestände auf den einzelnen Konten von den Summen der im Laufe des Monats erfolgten Soll- und Haben-Buchungen zu trennen. Um dies zu erreichen, wird in dem Schema der Spalte „Umsätze" eine Spalte „Bestände" vorangestellt. Dadurch, daß in die Spalte „Umsätze" nur die Summen der in dem betreffenden Monat erfolgten Soll- und Haben-Buchungen eingetragen werden, wird die Bewegung der Konten deutlich gemacht.

Für die Genossenschaft besteht auf Grund der Monatsbilanz die Möglichkeit, die absolute Veränderung der einzelnen Bilanzposten zu beobachten. Gleiche Positionen zu verschiedenen Zeiten werden verglichen. Dazu gehört auch z. B. der Vergleich eines Kontos am Ende eines Monats mit demselben am Ende desselben Monats im Vorjahr.

Aufschlußreich ist weiterhin der Vergleich eines bestimmten Bilanzpostens mit einem anderen, z. B. der Debitoren mit den Kreditoren. Ein solcher Vergleich wird offenbaren, inwieweit die Harmonie der Kreditfristen besteht, bezw. gestört worden ist, inwieweit größere Inanspruchnahme von Krediten durch die Mitglieder die Genossenschaft gezwungen hat, ihrerseits mehr Lieferantenkredite in Anspruch zu nehmen. Ziemlich weitverbreitet ist die Feststellung des prozentualen Verhältnisses eines bestimmten Postens zu einem anderen Posten oder einer Gruppe von Posten, z. B. das Verhältnis der gesamten Unkosten zum Umsatz, das Verhältnis der Löhne zu den gesamten Unkosten, das Verhältnis des Reingewinnes zum Rohgewinn, der Reingewinn in Prozenten des Eigenkapitals und in Prozenten des Gesamtkapitals, der prozentuale Anteil der Gesamtkosten am Rohgewinn usw. Auch diese Prozentzahlen werden mit den entsprechenden der Vormonate und desselben Monats in den Vorjahren verglichen. Von großer Bedeutung ist die Zusammenfassung gleichartiger Bilanzposten zu Gruppen und die Beobachtung dieser Gruppen zu verschiedenen Zeiten. Oft noch bedeutungsvoller ist der Vergleich von Postengruppen mit anderen Postengruppen (z. B. für die Liquidität, die Ermittlung des Verhältnisses der leicht realisierbaren Vermögenswerte zu den fremden Mitteln, der Anlagewerte zu den Geschäftsguthaben und den Reserven, ferner des Anteils des Eigenkapitals am Fremdkapital usw.). So bekommt die Genossenschaftsleitung Aufschluß über die Veränderungen in der Kapitalbeschaffung, in der Kapitalverwendung, über die Finanzpolitik, über die Liquidität und die Rentabilität.

Monatsbilanzen sind nicht nur wertvoll für die betreffenden Genossenschaften selbst, sondern vor allem auch für die zustän-

digen Revisionsverbände. Sie erhalten mit den Monatsbilanzen Unterlagen für ihre beratende Arbeit. Der Revisionsverband wird in die Lage versetzt, durch die Monatsbilanzen einer bestimmten Genossenschaftsart allgemeine Tendenzen zu erkennen und die Genossenschaften auf drohende Gefahren aufmerksam zu machen.

Es soll aber nicht verschwiegen werden, daß es auch Gründe gibt, die man gegen die Monatsbilanzen ins Feld führen kann. Wenn an früherer Stelle gesagt wurde, daß die Monatsbilanz der Erfolgsermittlung dienen soll, so darf daraus nicht der Schluß gezogen werden, daß der so ermittelte Ueberschuß unter allen Umständen an die Genossen zur Verteilung kommen müsse, weil sie oft nicht verstehen, daß das so ermittelte Ergebnis ein Zufallsergebnis, vielleicht auch ein Saisonergebnis sein kann und daß die Genossenschaft im nächsten Monat schon ein viel weniger günstiges Ergebnis erzielen kann. Andererseits könnte ein in einem Monat erzieltes schlechtes Ergebnis zu einem Mißtrauen gegen die Genossenschaft führen, das dieser zum Nachteil gereichen würde. Damit soll gesagt werden, daß die Monatsbilanz, so wichtig sie für die Betriebskontrolle ist, niemals Anlaß zu übereilten Handlungen durch die Genossenschaftsleitung oder die Genossen führen darf. Die Frist von einem Monat ist zu kurz, und das Ergebnis einer solchen Periode zu sehr zufallsbedingt. Stark schwankende Ergebnisse würden, wenn sie den Genossen bekannt würden, diese oft zu sehr und unberechtigterweise beunruhigen. Daher ist allergrößte Vorsicht in der Deutung von kurzfristigen Erfolgsrechnungen anzuwenden. Um die Genossen, die nicht in der gleichen Weise wie die Genossenschaftsleitung die Schwankungen zu beurteilen vermögen, nicht unnötigerweise zu beunruhigen, soll man von einer Veröffentlichung der Monatsbilanzen bei Einkaufsgenossenschaften nach Möglichkeit Abstand nehmen. Auch die unbeteiligte Oeffentlichkeit würde häufig zu einem falschen Urteil verleitet werden. Diese gegen die Monatsbilanzen erhobenen Einwendungen richten sich aber nur gegen ihre Veröffentlichung, niemals gegen ihre Aufstellung. So unzweckmäßig die Bekanntgabe von Monatsbilanzen an einen größeren Personenkreis sein kann, so wertvoll sind die Monatsbilanzen für die Genossenschaften als Anhaltspunkte für die Leitung im Hinblick auf eine wirtschaftliche Betriebsführung.

C. Die Nachrechnung

1. Die Bilanzierung bei den Genossenschaften.

Die vorliegende Arbeit behandelt die Organisation und das Rechnungswesen der Einkaufsgenossenschaften. Es erschien uns wichtig, die Kostenrechnung der genossenschaftlichen Betriebe zu erfassen, und wir haben aus diesem Grunde das Schwergewicht unserer Untersuchung auf die besonderen Teilgebiete des Rech-

nungswesens, auf die Vorrechnung und auf die Mitrechnung, verlegt. Es ist uns klar, daß entsprechend der Gliederung der Arbeit in organischer Reihenfolge auf die Vor- und Zwischenrechnung die Nachrechnung folgen muß. Die Bilanzierung ist gewiß von großer Bedeutung, aber es erscheint dem Verfasser auf Grund von Beobachtungen in der Praxis, daß die größere Problematik wohl bei der Organisation und Planung und besonders auf dem Gebiete der Kostenrechnung liegt. Aus diesem Grunde soll das Kapitel „Bilanzierung" wohl behandelt werden, aber doch nur in seiner Totalität und nicht in einer speziellen Untersuchung.

Das Gesetz betr. die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften vom 1. Mai 1889 verlangt in seinem § 17, daß die Genossenschaft eine Jahresbilanz aufzustellen hat. Das Geschäftsjahr darf den Zeitraum von zwölf Monaten nicht überschreiten (§ 140 HGB), und die Bilanz muß in Reichswährung aufgestellt werden.

Das Gesetz trifft entsprechend dem Charakter der Genossenschaften in den §§ 7, 19, 33, 48, 89, 99[29] bestimmte Abänderungen. Bezüglich der Aufmachung der Bilanz schreibt der Gesetzgeber nichts vor. Die Gliederung der Bilanz geschieht nach Bilanzschematas, die von den Revisionsverbänden ausgearbeitet werden. Auch über den materiellen Inhalt der Bilanz sagt das Gesetz nichts. Verlangt wird nur, daß das Statut über Aufstellung, Prüfung der Bilanz und über den Reservefonds Bestimmungen trifft. Zu den Grundsätzen der Bilanzaufstellung gehören auch die Bewertungsgrundsätze[30].

Zu der Frage der Aufstellung der Bilanz ist zu sagen, daß der Vorstand verpflichtet ist, binnen sechs Monaten nach Ablauf des Geschäftsjahres sie unter gleichzeitiger Veröffentlichung des Mitgliederbestandes vorzunehmen. Die Bilanz ist nach der Prüfung durch den Revisionsverband dem Genossenschaftsregister einzureichen. § 7 des GG schreibt weiterhin die Bildung eines Reservefonds vor, welcher zur Deckung eines in der Bilanz sich ergebenden Verlustes zu dienen hat, sowie die Art dieser Bildung, insbesondere den Teil des jährlichen Reingewinns, welcher in den Reservefonds einzustellen ist, und den Mindestbetrag des letzteren, bis zu dessen Erreichung die Einstellung zu erfolgen hat[31].

Zu dem Begriff des Reservefonds ist zu sagen, daß er nur zur Verlustabdeckung dient, nicht zu einer besonderen Geschäftspolitik wie Dividendenzahlung usw.; d. h. das Gesetz argumentiert folgendermaßen: Der Reservefonds dient zur Abdeckung des Verlustes und darf auch nur zu diesem Zwecke verwandt werden, aber er muß nicht dazu verwandt werden. Die Bestimmung über seine

---

[29] le Coutre: Grundzüge der Bilanzkunde, II. Bd., S. 15.

[30] Hildebrand: a. a. O. S. 249.

[31] Parisius—Krüger: Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaftsgesetz, § 7, S. 72 ff.

Verwendung trifft die Generalversammlung, die die Abdeckung des Verlustes auch durch Abschreibungen von den Geschäftsanteilen der Genossen beschließen kann und somit eine ganze oder teilweise Erhaltung des Reservefonds bezweckt.

Die Bildung des Reservefonds erfolgt durch die Zuweisung aus dem jährlichen Gewinn. Es kommen außerdem noch sonstige Zuführungen in Frage, wie die Zuweisung von Eintrittsgeldern usw. Die Höhe des Fonds bestimmt das Statut. Ist die Höhe des festgesetzten Mindestbetrages erreicht, so kann der darüber hinausgehende Betrag zu sonstigen Zwecken, wie Abschreibungen, Spezialreserven und zur Aufteilung unter die Mitglieder verwandt werden. Nicht statthaft jedoch ist es, durch Abänderung im Statut den Mindestbetrag des Reservefonds erneut festzusetzen, d. h. herunterzusetzen, solange nicht der vorher festgesetzte Mindestbetrag erreicht war. Zur Bildung eines Reservefonds ist die Genossenschaft auf jeden Fall verpflichtet, und zwar zur Deckung des sich ergebenden Verlustes. Das heißt aber, der Reservefonds muß nicht allein dem Zweck der Verlustabdeckung dienen, es muß nur dazu ein Fonds vorhanden sein. Die Genossenschaften legen daher oft Spezialfonds an, während der ausgesprochene Reservefonds meist zu geschäftspolitischen Dingen Verwendung findet.

Das Genossenschaftskapital ist nicht wie bei den Aktiengesellschaften oder bei der G. m. b. H. eine feste Größe, sondern es trägt variablen Charakter. Die Höhe des Anteils kann von dem Statut in beliebiger Weise festgesetzt werden, und die Einzahlung braucht nur bis zu 10% der Höhe vorgenommen werden.

Was die Bewertungsvorschriften der Jahresbilanz betrifft, so gelten für sie grundsätzlich die Vorschriften des § 40 HGB. Die Genossenschaften haben, wie bereits erwähnt, Mustersatzungen, die von ihren Verbänden ausgearbeitet wurden. In diese Mustersatzungen ist hinsichtlich der Bewertung der § 261 HGB übernommen worden. Er lautet :

1. „Wertpapiere und Waren, die einen Börsen- oder Marktpreis haben, dürfen höchstens zu dem Börsen- oder Marktpreis des Zeitpunktes, für welchen die Bilanz aufgestellt wird, sofern dieser Preis jedoch den Anschaffungs- oder Herstellunspreis übersteigt, höchstens zu dem letzteren angesetzt werden;
2. Andere Vermögensgegenstände sind höchstens zu dem Anschaffungs- oder Herstellungspreis anzusetzen;
3. Anlagen und sonstige Gegenstände, die nicht zur Weiterveräußerung, vielmehr dauernd zum Geschäftsbetriebe der Gesellschaft bestimmt sind, dürfen ohne Rücksicht auf einen geringeren Wert zu dem Anschaffungs- oder Herstellungspreis angesetzt werden, sofern ein der Abnutzung gleichkommender Betrag in Abzug gebracht oder ein ihr entsprechender Erneuerungsfonds in Ansatz gebracht wird;

4. Die Kosten der Errichtung und Verwaltung dürfen nicht als Aktiva in die Bilanz eingesetzt werden"[32].

Es gelten also für die Genossenschaften die gleichen Prinzipien hinsichtlich der Bewertung wie für die Aktiengesellschaften. Der Gesetzgeber verlangt im Interesse der Unternehmung und ihrer Gläubiger eine weitgehende Kapitalsicherung, indem er nach § 261, Ziff. 1 HGB nur zuläßt, daß das Umsatzvermögen höchstens zum Börsen- oder Marktpreis am Bilanzstichtag, sofern dieser Preis auch dem Anschaffungs- oder Herstellungspreis entspricht, höchstens jedoch zum letzteren, bewertet werden darf. Es soll dadurch vermieden werden, daß die Bilanz Gewinne ausweist, die nur entstanden sind auf Grund einer Ueberbewertung. Bei der nun folgenden Ausschüttung eines solchen bilanzmäßigen Reingewinnes würde nicht der erarbeitete Ertrag zur Verteilung kommen, sondern es würde eine Substanzminderung durch diese Ausschüttung des nicht vorhandenen Gewinnes eintreten. Umgekehrt sollen Konjunkturverluste, die noch nicht voll in Erscheinung getreten sind, als tatsächliche Verluste bilanziert werden.

Kurz zusammengefaßt kann man dies auf die Formel bringen: Noch nicht realisierte Gewinne sind keine Gewinne, noch nicht realisierte Verluste sind echte Verluste.

Diese Maßnahmen wurden von dem Gesetzgeber getroffen, sowohl, wie bereits erwähnt, im Interesse der Unternehmung und ihrer Gläubiger, als auch im Interesse der Gesamtwirtschaft, die nur gesund und lebensfähig sein kann, wenn alle ihre Einzelglieder es auch sind.

---

[32] HGB. § 261.

LITERATUR-VERZEICHNIS.

Beste, Theodor: Die Verrechnungspreise in der Selbstkostenrechnung industrieller Betriebe. Betriebswirtschaftliche Zeitfragen, Heft 5. Berlin 1924.

Fleege—Althoff, Fritz: Warenkalkulation. Sonderdruck aus dem Handwörterbuch des kaufmännischen Lexikons für den Handel und Industrie. Berlin—Leipzig.

Flocken, Hans: Das Gewinnproblem im Genossenschaftswesen. Diss. Frankfurt a. Main 1928.

Geldmacher, Erwin: Betriebswirtschaftslehre: Grundzüge des Rechnungswesens und des Aufbaues schaffenswirtschaftlicher Betriebe, Teubners Handbuch der Staats- und Wirtschaftskunde, II. Abt. 2. Bd., Heft 4. Leipzig 1927.

Genossenschafts-Handbuch, Herausgegeben vom Bayerischen Landesverband gewerblicher Genossenschaften, ein Leitfaden für die gewerblichen Genossenschaften. München 1918.

Gerstner, Paul: Kaufmännische Buchhaltung und Bilanz, II. Aufl. Berlin 1918.

Großmann, Fritz: Selbstkostenverrechnung des Lebensmittelhandels, II. Aufl. Hannover 1918.

Heidkamp, Hans: Kostenrechnung und monatliche Gewinnrechnung der Konsumgenossenschaften. Diss. Köln 1931.

Heichtinger, Otto: Die konsumgenossenschaftliche Eigenproduktion. Diss. München 1927.

Hildebrand, Karl: Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen der genossenschaftlichen Unternehmung, 1. und 2. Band. Halberstadt 1927.

Bd. 1: Die Betriebswirtschaftslehre des Genossenschaftswesens.

„ 2: Organisation und Direktion des genossenschaftlichen Betriebes.

— Die ökonomischen Wesensmerkmale der freien Genossenschaft in Schmollers Jahrbuch 1919, S. 1495 ff.

Hildebrandt, Rudolf: Die Bilanzen der Genossenschaften. Diss. Köln 1927.

Hirsch, Julius: Die Filialbetriebe im Detailhandel. Bonn 1913.

— Der moderne Handel. Berlin 1918.

— Organisation und Formen des Handels und der staatlichen Binnenhandelspolitik. G. D. S. 5. Abt. 1. Teil, Handel 2. Tübingen 1918.

„Im Dienste von Wirtschaftsführung und Wirtschaftsprüfung 1932". Rechenschaftsbericht 1931/32 der Oberrheinischen Bezirksgruppe Mannheim-Ludwigshafen a. Rh. des Verbandes deutscher Diplomkaufleute e. V. Berlin.

Hügli: Die Buchhaltungssysteme und die Buchhaltungsformen. Bern 1923.

Korthaus, K.: Zeitbilder aus der Geschichte des deutschen Genossenschaftswesens.

Handelshochschule, die: Lehrbuch der Wirtschaftswissenschaften, Bd. IV, Genossenschaftswesen von Hildebrand und Grünfeld.

Kuckuck, E.: Der Aufsichtsrat in Genossenschaften. Berlin 1908.
le Coutre, Walter: Grundzüge der Bilanzkunde, 1. Band, II. Auflage. 1927.
— 2. Band 1924, beide Leipzig.
Leitner, Friedrich: Die doppelte kaufmännische Buchhaltung, 1. Band des Grundrisses der Buchhaltungs- und Bilanzkunde, 6.—7. Auflage. Berlin—Leipzig 1923.
— Bilanztechnik und Bilanzkritik. Berlin 1929.
— Selbstkostenrechnung industrieller Betriebe, 8. Aufl. 1923. Frankfurt am Main.
Lohmann: Der Wirtschaftsplan des Betriebes und der Unternehmung. Berlin 1928.
Mertinger, Josef: Zwischenbilanzen; Zweck, Wesen und Technik der Monatsbilanzen. Stuttgart 1925.
Nicklisch, Hch.: Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart 1926.
— Wirtschaftliche Betriebslehre. Stuttgart 1922.
Organisationslexikon. Kurzgefaßtes Auskunftswerk für die gesamte Betriebsorganisation. Herausgegeben von Dr. Walter le Coutre, bearbeitet von Dr. Walter Thoms. Berlin 1930.
Papst, Fritz: Einzelhändler- und Konsumentengenossenschaften als fortschrittliche Formen der Warenverteilung. Diss. Köln 1927.
Parisius—Krüger: Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaftsgesetz. Berlin 1932.
Rößle, Karl: Zur Betriebsführung der Handwerkergenossenschaften, Heft 27 der Schriften der Badischen Handwerkskammern. 1926.
Schär, Friedrich: Kalkulation und Statistik im genossenschaftlichen Großbetrieb. Basel 1910.
Schmalenbach, Eugen: Der Kontenrahmen. Schriftenreihe Einheitsbuchführung. Herausgegeben vom Fachausschuß für Rechnungswesen beim A. W. V. Leipzig 1927.
— Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik. Leipzig 1927.
— Dynamische Bilanz, 4. Aufl. Leipzig 1926.
Schmoller, Gustav: Grundriß der allgemeinen Volkswirtschaftslehre, Bd. I. Leipzig 1900.
Scholtz, E. und Donath, Paul: Rechtsbuch für Genossenschaften. Berlin 1908.
Schweikert, Robert: Grundsätze über I. Betriebsführung und Betriebsorganisation, II. Preisbestimmung und Betriebskalkulation, III. Betriebsstatistik, IV. Betriebskontrolle für die Konsumgenossenschaften. Hamburg, Verlagsgesellschaft Deutscher Konsumvereine m. b. H., ohne Jahr.
— Kurze Anleitung zur Buchführung für die Konsumgenossenschaften. Verlagsgesellschaft Deutscher Konsumvereine m. b. H., Hamburg, ohne Jahr.
— Die Betriebsbuchhaltung in den Konsumgenossenschaften. Verlagsgesellschaft Deutscher Konsumvereine, Hamburg, ohne Jahr.
Sombart, Werner: Der moderne Kapitalismus. Leipzig 1902.
— Die deutsche Volkswirtschaft im 19. Jahrhundert. Berlin 1903.
van Norden: Die Einkaufsgenossenschaften des Einzelhandels Berlin, Verlag: Verband deutscher kaufmännischer Genossenschaften e. V., Berlin.
Völkner, W.: Kolonialwarenkleinhandel, Einkaufsvereine. Berlin 1911.
Wygodzinsky, W.: Das Genossenschaftswesen in Deutschland. Leipzig—Berlin 1911.

Wygodzinsky—Müller: Dasselbe, 2. Auflage. Leipzig—Berlin 1929.
Blätter für Genossenschaftswesen, herausgegeben: Organ des Deutsáen Genossenschaftsverbandes, Berlin.
Deutsche Handelsrundschau, Berlin.
Jahrbücher des Deutschen Genossenschaftsverbandes e. V., Berlin.
Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, herausgegeben von Schmalenbach, Leipzig.

Lebenslauf.

Als Sohn des Kaufmanns Heinrich Fild wurde ich am 6. Januar 1906 in Mannheim geboren; ich bin arischer Abstammung und evangelischer Konfession. Nach dem Besuch der Volks- bezw. Bürgerschule besuchte ich die Oberrealschule Mannheim vom 13. September 1918 bis März 1923 und verließ die Anstalt mit Obersekundareife.

Im Sommersemester 1926 wurde ich an der Handels-Hochschule Mannheim immatrikuliert. Nach Ablegung der kaufmännischen Fachprüfung sowie der Ersatzreifeprüfung erlangte ich im Februar 1931 den Grad eines Diplom-Kaufmanns. In zwei weiteren, an der Hochschule belegten Semestern bereitete ich mich auf das Doktorexamen vor.

Heinrich Fild.

Buchdruckerei E. Bechstein, Inh. Wilh. Hinckel
Wertheim am Main
1935